

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Tiago Filipe Nunes Simões**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**  
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Liderança na Polícia de Segurança Pública**

As características de liderança dos Oficiais de Polícia

Orientadora:

**Prof. Doutora Sónia Morgado**

Lisboa, 13 de maio de 2021





**Tiago Filipe Nunes Simões**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de liderança dos Oficiais de Polícia**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e  
Segurança Interna com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências  
Policiais, elaborada sob a orientação da Prof. Doutora Sónia Morgado.



<b>Estabelecimento de ensino</b>	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>Curso</b>	XXXIII CFOP
<b>Orientadora</b>	Doutora Sónia Morgado
<b>Título</b>	Liderança na Polícia de Segurança Pública: As características de Liderança dos Oficiais de Polícia
<b>Autor</b>	Tiago Filipe Nunes Simões
<b>Local de Edição</b>	Lisboa
<b>Data de Edição</b>	Maior de 2021

## **DEDICATÓRIA**

A ti Telma, esposa, amiga e confidente.

À minha filha Benedita.

A ti Constança...

## AGRADECIMENTOS

À Polícia de Segurança Pública por poder ter o privilégio de representar esta instituição com tão nobre missão.

À Escola Prática de Polícia pela formação inicial de Agente, assim como a todos os Polícias da Polícia de Segurança Pública, especialmente aqueles com quem tive o prazer de servir, e dos quais retenho um grande espírito de sacrifício, vontade de bem servir e um elevado sentido de missão.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna pela formação de Oficial de Polícia, pelo contributo na minha formação académica, profissional, policial e sem dúvida que também pessoal.

À Professora Doutora Sónia Morgado, pela orientação da Dissertação sempre com elevado conhecimento técnico, disponibilidade, cordialidade, sinceridade e simpatia.

Ao XXXIII CFOP por estes cinco anos de convivência, camaradagem, aprendizagem, dificuldades ultrapassadas, mas também de muitas conquistas. *Simul per Aspera Simul sd Astra.*

Ao meu Pai pelos ensinamentos, memórias, momentos... onde quer que estejas, espero que te orgulhes do futuro que escolhi e do homem em que me tornei.

Obrigado Telma, por acreditares e me fazeres acreditar, por lutares por mim e por nós, por esta nossa Dissertação. Obrigado por veres em mim o que eu não consigo, e sobretudo por conseguires fazeres de mim mais e melhor. Impulsionaste-me a dar este salto, sem dúvida que sem o teu contributo e sem a tua insistência não estaria a escrever esta dedicatória, contigo tudo é mais fácil.

Obrigado Benedita, por teres nascido no segundo ano do Mestrado e por me ensinares diariamente a desvalorizar os bens materiais, as classificações e tudo o resto e, a ver de forma diferente o que é realmente importante na vida! Obrigado por me conseguires fazer esquecer tudo, obrigado por fazeres a vida ter mais sentido e alegria, obrigado pelas brincadeiras, por não queres o pai a trabalhar, mas sim disponível para brincar, obrigado por me aqueceres o coração com o teu magnífico sorriso.

Obrigado Constança...

## EPÍGRAFE

*“Viva como se fosse morrer amanhã, aprenda como se fosse viver para sempre.”*

Mahátma Gándhí

## RESUMO

As organizações reconhecem atualmente que a liderança a nível organizacional é fundamental e que devem promover formação adequada e de qualidade nesta área. A literatura demonstra que organizações que desenvolvem as competências dos seus líderes, promovem uma melhor relação entre o líder e os seguidores, conseguindo potenciar o desempenho dos funcionários e consequentemente a concretização dos objetivos organizacionais.

A Polícia de Segurança Pública, como instituição fundamental no contexto nacional, deve promover e inculcar principalmente nos seus quadros superiores a necessidade de adquirirem competências e conhecimentos sobre esta temática, promovendo desta forma líderes reconhecidos pelos seus seguidores.

Esta investigação tem como objetivo identificar as características de liderança dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública e identificar o estilo de liderança que os caracteriza.

Neste entorno, promoveu-se um estudo exploratório, desenvolvido através do método quantitativo, que na nossa investigação, se traduziu na aplicação de um inquérito por questionário aos Oficiais de Polícia. Falar e atuar em representação do grupo, procurar atingir os objetivos organizacionais, promover a coesão organizacional ou desempenhar ativamente o papel de líder, são algumas das características mais evidenciadas nos Oficiais de Polícia. A liderança dos Oficiais de Polícia é caracterizada pela liderança transformacional, estilo esse que tem uma repercussão positiva em termos organizacionais. Desta forma destaca-se a necessidade de a Polícia de Segurança Pública continuar a promover a formação inicial e contínua nesta área, desenvolvendo as competências de liderança dos polícias que exercem funções de comando.

**Palavras-chave:** desempenho do polícia; estilos de liderança; Polícia de Segurança Pública; liderança transformacional; líderes

## ABSTRACT

Organizations nowadays recognize that leadership at the organizational level is essential and that they should promote adequate and quality training in this area. The literature shows that organizations that develop the competencies of their leaders promote a better relationship between the leader and the followers, managing to enhance the employees' performance and, consequently, the achievement of organizational goals.

The Public Security Police, as a fundamental institution in the national context, should promote and instil, especially in its senior officers, the need to acquire skills and knowledge on this issue, promoting leaders recognized by their followers.

This research aims to identify the leadership characteristics of Police Officers of the Public Security Police and identify their leadership style.

In this context, we promoted an exploratory study, developed through the quantitative method, which, in our research, translated into the application of a questionnaire survey to the Senior Police Officers. Speaking and acting on behalf of the group, seeking to achieve organizational goals, promoting organizational cohesion, or actively playing the role of leader are some of the most evident characteristics of Police Officers. The leadership of Police Officers is characterized by transformational leadership, this leadership style has a positive repercussion in organizational terms.

In this way, we highlight the need for the Public Security Police to continue to promote initial and continuous training in this area, developing the leadership skills of police officers in command.

**Keywords:** leaders; leadership styles; police performance; Public Security Police; transformational leadership;



## LISTA DE ABREVIATURAS

A.C.	Antes de Cristo
AIPC	Australian Institute of Project Management
Art.º	Artigo
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CPCE	Curso de Promoção a Chefe de Esquadra
EME	Estado Maior do Exército
EPSP	Estatuto da Polícia de Segurança Pública
EUA	Estados Unidos da América
IPSS's	Instituições Privadas de Solidariedade Social
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna
LOPSP	Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
LPC	<i>Least Preferred Coworker</i>
Nº	Número
PSP	Polícia de Segurança Pública
Séc.	Século
VS	Versus

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo da Teoria Continuum Liderança.</i>	14
<i>Figura 2. Modelo conceptual</i>	38
<i>Figura 3. Curva ROC da variável Representação</i>	131
<i>Figura 4. Curva ROC da variável Reconciliação de Divergências</i>	132
<i>Figura 5. Curva ROC da variável Tolerância da incerteza</i>	132
<i>Figura 6. Curva ROC da variável Persuasão</i>	133
<i>Figura 7. Curva ROC da variável Iniciação na Estrutura</i>	133
<i>Figura 8. Curva ROC da variável Tolerância de Liberdade</i>	134
<i>Figura 9. Curva ROC da variável Assunção do Papel</i>	134
<i>Figura 10. Curva ROC da variável Consideração</i>	135
<i>Figura 11. Curva ROC da variável Ênfase na Produção</i>	135
<i>Figura 12. Curva ROC da variável Rigor na Previsão</i>	136
<i>Figura 13. Curva ROC da variável Integração</i>	136
<i>Figura 14. Curva ROC da variável Orientação Superior</i>	137
<i>Figura 15. Curva ROC da variável Representação</i>	138
<i>Figura 16. Curva ROC da variável Reconciliação de Divergências</i>	139
<i>Figura 17. Curva ROC da variável Tolerância da Incerteza</i>	139
<i>Figura 18. Curva ROC da variável Persuasão</i>	140
<i>Figura 19. Curva ROC da variável Iniciação na Estrutura</i>	140
<i>Figura 20. Curva ROC da variável Tolerância de Liberdade</i>	141
<i>Figura 21. Curva ROC da variável Assunção do Papel</i>	141
<i>Figura 22. Curva ROC da variável Consideração</i>	142
<i>Figura 23. Curva ROC da variável Ênfase na Produção</i>	142
<i>Figura 24. Curva ROC da variável Rigor na Previsão</i>	143
<i>Figura 25. Curva ROC da variável Integração</i>	143
<i>Figura 26. Curva ROC da variável Orientação Superior</i>	144
<i>Figura 27. Histograma da variável Representação</i>	148
<i>Figura 28. Histograma da variável Reconciliação de Divergências</i>	150
<i>Figura 29. Histograma da variável Tolerância da Incerteza</i>	153
<i>Figura 30. Histograma da variável Persuasão</i>	156

<i>Figura 31.</i> Histograma da variável Iniciação na Estrutura.....	157
<i>Figura 32.</i> Histograma da variável Tolerância de Liberdade.....	160
<i>Figura 33.</i> Histograma da variável Assunção do Papel .....	163
<i>Figura 34.</i> Histograma da variável Consideração .....	168
<i>Figura 35.</i> Histograma da variável Ênfase na Produção .....	169
<i>Figura 36.</i> Histograma da variável Rigor na Previsão .....	173
<i>Figura 37.</i> Histograma da variável Integração .....	175
<i>Figura 38.</i> Histograma da variável Orientação Superior .....	176
<i>Figura 39.</i> Histograma da Liderança Transformacional .....	180
<i>Figura 40.</i> Histograma da Liderança Transacional .....	181
<i>Figura 41.</i> Histograma da Liderança <i>Laissez-faire</i> .....	182

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características do líder no Modelo Normativo de Tomada de Decisão.....	15
Tabela 2 - Resultados de uma liderança carismática.....	18
Tabela 3 - Exemplos de estudos sobre a Teoria Transformacional em Portugal .....	20
Tabela 4 - Diferenças entre gestão e liderança .....	30
Tabela 5 – Pré-teste A – Análise descritiva, consistência interna e curva ROC .....	43
Tabela 6 – Pré-teste B- Análise descritiva, consistência interna e Curva ROC .....	44
Tabela 7 – Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis .....	45
Tabela 8 – Estatística descritiva e fiabilidade dos estilos de liderança .....	49
Tabela 9 – Análise descritiva e teste T de <i>Student</i> da variável “Persuasão” .....	53
Tabela 10 – Análise descritiva e teste t de Student em função do género.....	57
Tabela 11 – Análise descritiva e teste t de Student dos estilos de liderança em função do género .....	58
Tabela 12 - Fiabilidade do LBDQ noutros países .....	91
Tabela 13 - Variáveis LBDQ.....	92
Tabela 14 - Estudos de Littrell sobre validação do LBDQ.....	93
Tabela 15 - Processo tradução retroversão tradução .....	94
Tabela 16 - Caracterização sociodemográfica.....	126
Tabela 17 - caracterização das variáveis institucionais .....	127
Tabela 18 – Naturalidade.....	128
Tabela 19 - Comando onde exerce funções.....	130
Tabela 20 - Análise descritivas e de fiabilidade das variáveis – Pré-teste A .....	131
Tabela 21 - Análise descritivas e de fiabilidade das escalas – Pré-teste B.....	138
Tabela 22 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> .....	145
Tabela 23 - Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis ordenada pela média .....	145
Tabela 24 - Estatísticas de item-total.....	146
Tabela 25 - Estatística da variável e confiabilidade .....	147
Tabela 26 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	147
Tabela 27 - Estatísticas de item-total.....	148
Tabela 28 - Estatística da variável e confiabilidade .....	149
Tabela 29 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	149
Tabela 30 - Estatísticas de item-total.....	150
Tabela 31 - Estatística da variável e confiabilidade .....	151

Tabela 32 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	151
Tabela 33 - Estatísticas de item-total.....	152
Tabela 34 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	154
Tabela 35 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	154
Tabela 36 - Estatísticas de item-total.....	155
Tabela 37 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	157
Tabela 38 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	158
Tabela 39 - Estatísticas de item-total.....	159
Tabela 40 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	160
Tabela 41 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	161
Tabela 42 - Estatísticas de item-total.....	162
Tabela 43 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	163
Tabela 44 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	164
Tabela 45 - Estatísticas de item-total.....	165
Tabela 46 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	166
Tabela 47 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	166
Tabela 48 - Estatísticas de item-total.....	167
Tabela 49 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	169
Tabela 50 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	170
Tabela 51 - Estatísticas de item-total.....	171
Tabela 52 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	172
Tabela 53 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	172
Tabela 54 - Estatísticas de item-total.....	173
Tabela 55 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	174
Tabela 56 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	174
Tabela 57 - Estatísticas de item-total.....	175
Tabela 58 - Estatística da variável e de confiabilidade .....	176
Tabela 59 - Análise descritiva da variável (médias de item).....	176
Tabela 60 - Análise descritiva dos itens que compõem a variável.....	177
Tabela 61 - Estatísticas de item-total.....	178
Tabela 62 - Confiabilidade dos Estilos de liderança .....	179
Tabela 63 - Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança transformacional .....	179
Tabela 64 - Estatísticas de item-total do estilo de liderança transformacional .....	180

Tabela 65 - Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança transacional .....	180
Tabela 66 - Estatísticas de item-total do estilo de liderança transacional .....	181
Tabela 67 - Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança <i>Laissez-faire</i> .....	181
Tabela 68 - Estatísticas de item-total do estilo de liderança <i>Laissez-faire</i> .....	182
Tabela 69 - Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respetivos estilos em função do curso.....	183
Tabela 70 - Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respetivos estilos em função da pertença prévia .....	185
Tabela 71 - Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respetivos estilos em função do género .....	187
Tabela 72 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função da experiência.....	189
Tabela 73 Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da experiência.....	190
Tabela 74 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança <i>Laissez-faire</i> em função da experiência.....	191
Tabela 75 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da experiência.....	192
Tabela 76 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função da área funcional .....	193
Tabela 77 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da área funcional .....	194
Tabela 78 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança <i>Laissez-faire</i> em função da área funcional .....	195
Tabela 79 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da área funcional .....	196
Tabela 80 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função da categoria .....	197
Tabela 81 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da categoria.....	198
Tabela 82 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança <i>Laissez-faire</i> em função da categoria.....	199
Tabela 83 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da área funcional .....	200

Tabela 84 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função do comando .....	201
Tabela 85 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função do comando .....	203
Tabela 86 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função do comando .....	205
Tabela 87 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função do comando .....	206
Tabela 88 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função do estado civil .....	207
Tabela 89 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função do estado civil.....	208
Tabela 90 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função do estado civil .....	209
Tabela 91 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função do estado civil.....	210
Tabela 92 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função das habilitações .....	211
Tabela 93 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função das habilitações .....	212
Tabela 94 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função das habilitações .....	213
Tabela 95 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função das habilitações académicas .....	214
Tabela 96 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função da naturalidade .....	215
Tabela 97 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da naturalidade .....	217
Tabela 98 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da naturalidade .....	219
Tabela 99 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da região .....	220
Tabela 100 - Teste ANOVA para as variáveis da liderança transacional em função da experiência.....	221
Tabela 101 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da naturalidade .....	222

Tabela 102 - Teste ANOVA para as variáveis da Liderança <i>Laissez-faire em função da naturalidade</i> .....	223
Tabela 103 - Teste ANOVA dos estilos de liderança em função do estado civil.....	224
Tabela 104 – Medidas descritivas e coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> .....	225



## ÍNDICE

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de abreviaturas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Enquadramento Teórico .....</b>	<b>4</b>
1.1.    Evolução Conceptual da Liderança .....	4
1.1.1. <i>A liderança até ao século XVIII</i> .....	6
1.2.    Evolução dos Estilos de Liderança.....	10
1.2.1. <i>Teorias da personalidade</i> .....	10
1.2.2. <i>Teorias comportamentais.....</i>	12
1.2.3. <i>Teorias situacionais</i> .....	13
1.2.4. <i>Teoria contingencial</i> .....	16
1.2.5. <i>Teoria da liderança carismática</i> .....	17
1.2.6. <i>Teoria da liderança transformacional e transacional</i> .....	18
1.2.7. <i>Teoria da liderança autêntica.....</i>	20
<b>Capítulo II: Liderança nas Forças de Segurança .....</b>	<b>22</b>
2.1.    Liderança nas Forças de Segurança.....	22
2.1.1. <i>Comando versus liderança</i> .....	25
2.1.2. <i>Gestão versus liderança.</i> .....	28
2.2.    Liderança na PSP .....	31
2.2.1. <i>A importância e papel dos Oficiais de Polícia</i> .....	33
<b>Capítulo III: Método .....</b>	<b>37</b>
3.1.    Modelo Conceptual e Hipóteses .....	37
3.2.    Instrumento de Recolha de Dados.....	40
3.3.    Caracterização dos Participantes .....	42
3.4.    Instrumento e Técnicas de Análise .....	43
3.4.1. <i>Validação.....</i>	43

3.4.2.	<i>Consistência interna</i> .....	44
3.4.3.	<i>Medição do modelo conceptual</i> .....	46
3.5.	Procedimentos .....	46
<b>Capítulo IV: Apresentação e Discussão de Resultados</b> .....		<b>48</b>
4.1.	Análise Descritiva e Correlacional .....	48
4.2.	Testes de Medição do Modelo Conceptual .....	52
<b>Capítulo V: Conclusão</b> .....		<b>61</b>
<b>Referências</b> .....		<b>65</b>
<b>Anexos</b> .....		<b>80</b>
Anexo A – Autorização para difusão do LBDQ .....		80
Anexo B – Tradução do questionário – Certificado de tradutor .....		81
Anexo C – Retroversão do questionário – Certificado de tradutor .....		82
Anexo D – Pedido de autorização para divulgação de questionário .....		83
Anexo E – Autorização para divulgação de questionário .....		84
Anexo F – Divulgação de questionário .....		85
<b>Apêndices</b> .....		<b>91</b>
Apêndice A – Validação do questionário em diferentes países .....		91
Apêndice B – Processo de tradução do LBDQ .....		94
Apêndice C - Questionário .....		107
Apêndice D – Caracterização sociodemográfica dos participantes .....		126
Apêndice E – Pré-Teste .....		131
Apêndice F – Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis .....		145
Apêndice G – Análise da variável Representação .....		147
Apêndice H – Análise da variável Reconciliação de Divergências .....		149
Apêndice I – Análise da variável Tolerância da Incerteza .....		151
Apêndice J – Análise da variável Persuasão .....		154
Apêndice K – Análise da variável Iniciação na Estrutura .....		157
Apêndice L – Análise da variável Tolerância de Liberdade .....		160
Apêndice M – Análise da variável Assunção do Papel .....		163
Apêndice N – Análise da variável Consideração .....		166
Apêndice O – Análise da variável Ênfase na Produção .....		169
Apêndice P – Análise da variável Rigor na Previsão .....		172
Apêndice Q – Análise da variável Integração .....		174
Apêndice R – Análise da variável Orientação Superior .....		176
Apêndice S – Análise dos Estilos de Liderança .....		179
Apêndice T– Análise da influência do curso de acesso à carreira de Oficial nas características e estilos de liderança .....		183

Apêndice U – Análise da influência de já pertencer à PSP quando do ingresso na carreira de Oficial de Polícia nas características e estilos de liderança .....	185
Apêndice V – Análise da influência do género nas características e estilos de liderança .....	187
Apêndice W – Análise da influência dos anos de serviço nas características e estilos de liderança .....	189
Apêndice X – Análise da influência da área em que exerce funções nas características e estilos de liderança .....	193
Apêndice Y – Análise da influência da categoria de Oficial de Polícia nas características e estilos de liderança .....	197
Apêndice Z – Análise da influência do Comando nas características e estilos de liderança .....	201
Apêndice AA – Análise da influência do estado civil nas características e estilos de liderança ..	207
Apêndice AB – Análise da influência das Habilitações Literárias nas características e estilos de liderança .....	211
Apêndice AC – Análise da influência da Naturalidade nas características e estilos de liderança	215
Apêndice AD – Análise da influência da idade nas características e estilos de liderança .....	221
Apêndice AE – Medidas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson .....	225

## INTRODUÇÃO

O conceito de liderança foi-se construindo e delineado num largo espaço temporal, fundamentado em atos, premissas, variáveis e história. De acordo com Bass (1990) existem registos antigos no Egipto das palavras liderança, líder e seguidor, que remontam há mais de 5000 anos.

Posteriormente na Grécia, surgiram escritos, de diversos filósofos, que denotam a preocupação pela definição do que deve ser o líder, o que deve observar a liderança e o que é uma liderança ideal (Bass, 1990).

Antes de surgir o interesse no estudo deste conceito, com as teorias da liderança, surgiram diversas personalidades em diversos países e em diferentes períodos, que se tornaram ícones pela sua forma ímpar como lidaram com as pessoas e a sociedade na sua época.

Marcos históricos como a edição do livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (séc. IV A.C.), a divulgação da Carta do Marechal Belle Isle, ou as medidas tomadas por Marques de Pombal, revelam um exemplo de pormenores interessantíssimos na arte de liderar, muito antes de surgir um forte e importante interesse pelo estudo e compreensão dos estilos de liderança.

De acordo com Chemers (2000), e Yukl (2008), quando os primeiros investigadores se começaram a debruçar sobre a temática de liderança, tentavam comparar líderes consoante a sua eficácia. Focalizavam a sua atenção nas características físicas (altura, aparência, entre outros), aspetos de personalidade (domínio, autoestima, estabilidade emocional) e algumas aptidões (como a inteligência, criatividade, etc.).

Atualmente procuram-se líderes que para além das características físicas e aspetos de personalidade, possuam a capacidade de motivar e transformar os seus seguidores, alinhando-os com os objetivos estratégicos organizacionais delineados.

Até ao século XX, a liderança era analisada numa perspetiva pessoal, entendia-se que as características de liderança estavam associadas a determinadas pessoas e cargos, que por alguma razão detinham qualidades que o comum dos cidadãos não estava apto a possuir e demonstrar (Young & Dulewicz, 2006).

A ocorrência da Primeira Guerra Mundial e a necessidade de recrutar Oficiais para o exército em virtude de estar eminente a possibilidade de ocorrer a Segunda Grande Guerra,

foram os principais motivos que levaram ao surgimento dos primeiros grandes estudos relacionados com a temática da liderança (Teixeira, 2011).

Principalmente após a década de 40, o interesse pelas questões em torno da temática da liderança focalizaram-se nas teorias da liderança, em que o espectro da análise não se focava apenas e só nas características individuais mas, começaram a analisar e relacionar outras variáveis como a tarefa, os seguidores, o contexto ou os objetivos (Young & Dulewicz, 2005).

Os estudos sobre a liderança multiplicaram-se e das inúmeras investigações, bem como dos vários modelos e teorias explicativas da liderança, é possível verificar as diferentes orientações, a influência da evolução societária e a importância que esta evolução teve nos líderes, nos seguidores e nas organizações (Gomes, 2014; Northouse, 2016; Yukl, 2008).

A liderança é atualmente analisada segundo diversos fatores que têm influência no processo de liderança, tais como: i) o líder; ii) o seguidor; iii) a Situação ou o contexto; iv) o tipo de comunicação; v) os interesses organizacionais; e vi) a tarefa (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Luis, 2006; Northouse, 2016; Yukl, 2008).

Chemers (2000) refere, ainda, que de todos os fatores enunciados o líder é aquele a quem normalmente é atribuído o papel fundamental na dinâmica da liderança, da interação, no diálogo e na capacidade de influência para com os restantes envolvidos neste processo, e desta forma desvaloriza-se o papel dos seguidores quase por completo.

Para compreender a importância da liderança na Polícia de Segurança Pública (PSP), é indiscutível a necessidade de compreender os conceitos de gestão e comando e analisar a sua relevância na vertente da instituição.

Comando, gestão e liderança são conceitos tão próximos e até complementares que pode ser difícil tentar compreendê-los, distingui-los e verificar similaridades e diferenças.

O conceito de liderança é diversas vezes mencionado, por vezes até com particularidades distintas e com significados diferentes para os diversos autores (Correia, 2006; Northouse, 2016; Yukl, 2008).

A temática da liderança, não pode ser desassociada dos Oficiais de Polícia da PSP, nem da importância da sua presença na formação inicial e contínua destes, sendo objetiva em disciplinas como Comando e Liderança.

Pela atualidade do tema, bem como pelo constante escrutínio da atuação da PSP, que poderá colocar em análise a capacidade de comando e liderança dos seus Oficiais, a presente dissertação de mestrado visa identificar quais as características de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública.

Para o desenvolvimento do presente estudo e alinhado com a problemática definida, será desenvolvido um estudo quantitativo, desenvolvendo o conteúdo e fundamento em cinco capítulos.

O primeiro capítulo será dedicado à evolução conceptual do termo liderança focado em duas vertentes: i) procurando compreender o significado e evolução do termo liderança; e ii) analisar a evolução das teorias da liderança.

No segundo capítulo será abordada a liderança nas forças de segurança, iniciando com uma abordagem internacional, com o intuito de compreender os problemas mais comumente identificados que dificultam/facilitam o processo de liderança, e depois de identificadas as similitudes e diferenças entre os conceitos liderança, gestão e comando. Será posteriormente analisado o universo da PSP e a importância dos Oficiais de Polícia, nomeadamente a relevância da liderança neste contexto tão específico.

Finalizados os capítulos mais introdutórios e teóricos, o terceiro capítulo será dedicado ao método, indicando os objetivos e as hipóteses elaboradas. Será, também, neste capítulo esmiuçado um questionário a aplicar ao Oficiais de Polícia, que pretende identificar as suas características de liderança.

O quarto capítulo versará sobre a apresentação e discussão de resultados obtidos com a aplicação do questionário, que serão confrontados com os capítulos teóricos com o intuito de responder aos objetivos e hipóteses elaboradas.

O quinto e último capítulo será dedicada às conclusões do estudo, destinado à resposta à pergunta de investigação, tecendo uma análise construtiva do tema relativo à instituição e tecendo algumas considerações sobre investigações futuras, relacionadas com esta temática.

## **CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A relação entre o líder e o seguidor é um elemento chave quando falamos em liderança, e o fortalecimento dessa relação pressupõe diversas variáveis como os conhecimentos do líder e a sua capacidade de comunicação (Bass & Bass, 2008; Chemers, 2000; Northouse, 2016; Yukl, 2008)

Neste sentido iniciamos este capítulo teórico em torno do conceito liderança e a sua evolução, para que possamos adquirir uma noção mais precisa deste conceito, para o entendermos em toda a sua plenitude e também, para que compreendamos com clareza os capítulos seguintes.

### **1.1. Evolução Conceptual da Liderança**

O rejuvenescimento e metamorfose do próprio conceito de liderança tem sido a sua principal característica (Bass & Bass, 2008; Boal & Hoojiberg, 2000; Pinto, 2014), na medida em que tem sido constante a evolução deste conceito, assumindo maior relevo e notoriedade na segunda metade do século XX (Conger & Kanungo, 1998; Correia, 2006; Northouse, 2016). Este facto é notório pelos mais de 200 estudos influenciadores do conceito que foram publicados entre o ano 1990 a 2017 (Zhu, Song, Zhu & Johnson, 2019).

Este protagonismo e interesse culmina na inclusão do termo nos dicionários e léxico da gestão a partir de 1993, mesmo sendo insipiente e redutor (Correia, 2006).

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência que é exercido sobre os seguidores, por parte de um líder, que tem objetivos a alcançar (Ashford & Sitkin, 2019; Bass & Bass, 2008; Correia, 2006; Dias, 2001; Northouse, 2016; Yukl, 2008), podendo ser caracterizada como uma tríade que envolve os líderes, os seguidores e as organizações (Bass, 1990; Borges, 2011, Northouse, 2016 ).

Segundo Yukl (2008) não existe uma só definição de liderança, e não existe uma que defina em plenitude todas as características evidenciadas pelos diversos autores (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Mourato, 2019; Northouse, 2016; Yukl, 2008) No entanto, de acordo com Afonso (2010), e Lucia (2018), existem aspetos fundamentais na desmaterialização deste conceito: i) o líder que define os objetivos e desenvolve capacidades pessoais para facilitar a interação com os seguidores; ii) a capacidade de influenciar; iii) os objetivos propostos pelo líder; e, por fim, iv) o desenvolvimento pessoal que o líder promove nos seguidores, como orientar, estruturar ou facilitar a sua integração num determinado grupo ou instituição.

Como refere Yukl (2008), e Kocherbaeva, Samaibekova e Isabaeva (2019) a liderança é um fator que tem relevância em qualquer organização e é normalmente caracterizada como um processo de influência intencional, exercido pelo líder sobre outras pessoas, com vista a orientar, estruturar, facilitar atividades, tarefas e o relacionamento do líder com os seus subordinados ou seguidores.

Amorim e Perez (2010) referem que a liderança consiste num conjunto de características de personalidade, e reforçam que é importante que estas se adaptem ao contexto, à equipa, ao tipo de tarefa e à personalidade da equipa, com realce para a necessidade de adaptação ao contexto, o que efetiva a sua atuação resultando em desempenho *in-situ* (Zaccaro, Green, Dubrow & kolze, 2018).

De acordo com Andreescu e Vito (2010), a liderança é um dos fatores cruciais em organizações eficazes. Um líder para alcançar toda a plenitude do termo, deve ser capaz de inspirar, orientar e motivar os seus seguidores a fazer o melhor pela instituição, promovendo a sua superação em prol desta.

A capacidade de criar seguidores de uma filosofia, forma de ser, estar e abordar determinados temas é também defendida por Mineiro (2013) quando refere que “os bons líderes têm a capacidade de convencer os outros a seguirem a sua visão e os orientar em função de uma perspetiva, têm a habilidade de ter em seu torno bons talentos que funcionam para o bem da equipa” (Mineiro, 2013, p. 50).

A perspetiva e o interesse da equipa e os objetivos a alcançar são também visados por Borralho (2012), e Burns (2010) pois segundo estes a liderança está comumente associada a um membro que ocupa um cargo superior perante os restantes dentro da organização e a quem está atribuída a capacidade de influenciar um grupo, com o objetivo de alcançarem os objetivos organizacionais.

No seio de tantas definições, Luís (2016) refere que “a liderança pode ser definida em termos comportamentais, como sendo um comportamento intra – grupal de seguimento, de uma pessoa que orienta a acção do grupo, de forma tacitamente consentida e afetivamente desejada” (p. 52).

Autores como Bass e Avolio (1990), Bass e Avolio (1993), Bass e Steidlmeier (1999), Bratton (2020), Nixon (2020), Northouse (2016), e Yukl (2008) ajudam-nos a compreender que a liderança está pressuposta numa relação pessoal, assente num processo de influência, onde o líder acentua o seu papel e capacidade de liderança através da recompensa, coerção, referência e competência, (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Correia, 2006; Dias, 2001; Northouse, 2016).



O líder é determinante neste processo, pois existem diversos fatores e características que podem ser aperfeiçoadas e apreendidas, que são apreciadas num líder, mas existem algumas que são imprescindíveis, como o facto de o líder ter a capacidade de autoanálise, “autoconhecimento, autorregulação e autoconceito do líder” (Northouse, 2016, p. 196).

Esmiuçando a liderança, Amorim e Perez (2010), e Burns (2010), referem que o conceito não pode ser desassociado de expressões que caracterizam a liderança como controlo ou coordenação e que marcam a diferença entre o que é a liderança, o controlo ou a gestão.

Bass (1990), Bass e Bass (2008), Bass e Steidlmeier (1999), Northouse (2016), e Vieira (2002), estabelecem na sua caracterização da liderança a ponte entre a importância e os aspetos fundamentais da liderança, como o exercício do comando através da autoridade que é revestida e da qual se atribuem poderes.

### **1.1.1. A liderança até ao século XVIII**

De acordo com Bass e Bass (2008), e Gonçalves (2008) é necessário interpretar um largo espectro de autores e épocas diferentes para compreendermos toda a abrangência do conceito de liderança.

Sun Tzu foi um General militar e no decurso da sua carreira realizou importantes conquistas militares, onde muitas dessas vitórias foram alcançadas à mercê das suas reconhecidas capacidades de comando (Low & Tan, 1995).

Ficou conhecido por ser um grande estratega e, simultaneamente, por considerar que os generais tinham de desenvolver uma grande capacidade para motivar os seus subordinados, tinham de possuir uma grande capacidade de organização, deviam desenvolver a capacidade de se imporem, mas também deviam conseguir criar empatia com os seguidores, diminuir os focos de antipatias e potencializar um ambiente motivador (Dimovski et al., 2012; Low & Tan, 1995).

A sua visão inovadora para a época e a forma como analisava os aspetos da liderança naquela época, denotam-se nos capítulos que escreve. A obra “Arte da Guerra”, espelha a sua visão estratégica sobre a guerra, abordando questões relacionadas com a tática, a estratégia, os pontos fortes e fracos, o terreno, entre outros (Tzu, 2008).

Sun Tzu descreve as cinco características que considera essenciais num general, “sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e firmeza” (Tzu, 2008, p. 40), e que são fundamentais para que consigam cumprir a sua missão com sucesso.

A importância da estratégia em contexto de guerra é constantemente evidenciada, associada à importância e relevo para o sucesso e capacidade de alcançar os objetivos propostos. Nesta perspetiva, Day (2014) refere que a liderança para ser bem sucedida, na ótica de Sun Tzu, tem de ser fundamentada na estratégia, no conhecimento do inimigo, em explorar os seus pontos fortes e fracos, e o líder deverá ter a consciência das capacidades do seu exército e compreender os contextos em que pode ganhar vantagem ao inimigo.

A forma como analisa as questões da liderança são importantes de dissecar, pois Sun Tzu já neste período expressava a necessidade de focar as atenções no coletivo focando-se inicialmente nos comandantes, mas transportava igualmente aos restantes membros do exército (os subordinados neste caso) esta necessidade. Desta forma contribui para o seu sentimento de pertença no seio da organização e é esse sentimento de pertença, de união e de organização que supera todas as individualidades e os torna capaz de vencer e alcançar todos os objetivos (Dimovski et al., 2012; Milevski, 2019).

Os aspetos relacionados com a liderança foram igualmente problematizadas por Platão, destacando-se as suas preocupações com a formação adequada e treino dos líderes políticos e das respetivas consequências na população (Gonçalves, 2008; Milevski, 2019).

Os aspetos relacionados com as características e importância da liderança já eram abordados na Antiga Grécia (Bass, 1990; Dias, 2001), por exemplo na obra «República» de Platão é notória a preocupação e interesse com as capacidades dos líderes políticos.

Como refere Poiars (2018), e Zöller (2013), a inter-relação humana é um tema que tem despertado ao longo da nossa história muito interesse e Platão foi um dos pensadores que discutiu este tema publicamente, principalmente nos seus famosos discursos.

Os aspetos relacionadas com a liderança no Período Clássico da Antiga Grécia eram minudenciadas por Platão, pela importância e papel que os líderes políticos tinham no seio da comunidade e pela necessidade de expulsar os líderes comunitários que não estivessem capacitados para interagir e compreender as vicissitudes de uma sociedade (Fleury et al., 2010).

Fleury et al. (2010) referem que a democracia à época era alvo de fortes críticas, sendo estas especialmente direcionadas para os seus líderes. Os líderes com funções na democracia não eram os mais capazes, ocupando os lugares por interesses políticos e económicos, o que conduzia à fragilidade na relação e aceitação entre estes e o povo.

O afastamento dos mais capazes da sociedade para liderar, resulta na sua desmotivação para se incluírem no processo democrático.

Esta análise à sociedade é relevante pois, como refere Williamson (2008) ,

a liderança, não se refere apenas ao exercício do poder por pessoas individuais em cargos de autoridade, também denota os processos pelos quais um subconjunto da sociedade define os termos da vida social para a comunidade como um todo (...) pelo que vamos chamar de classes de liderança (ou seja, os guardiões e os filósofos). (p. 398)

Já no século XVI, Maquiavel foi um filósofo italiano e no que às questões de liderança concerne, questiona na sua obra “O Príncipe” sobre qual a melhor forma de liderar, usando uma dicotomia entre a liderança pelo medo ou pelo amor (Amorim & Perez, 2010; Lopes, 2017).

Os seus escritos são de alguma complexidade de compreensão nos tempos atuais, mas estes devem ser entendidos em função da sociedade e momento histórico em que foram escritos (Lopes, 2017; Rego, Cunha & Cregg, 2012).

Na visão de Maquiavel, “a percepção do poder [deve ser encarada] como recurso fundamental para a implementação de um projeto, de um plano de governo” (Amorim & Perez, 2010, p. 230).

Maquiavel descreve, de acordo com Lopes (2017), uma série de pontos característicos que são necessários para manter o equilíbrio e o poder na sociedade: i) entre ser amado ou ser temido, é preferencialmente melhor ser temido, sendo o mais seguro e eficaz; ii) apesar de ser temido perceber que é diferente de ser odiado e desta forma perder a razão e a legitimidade; iii) tentar manter um equilíbrio saudável entre a liderança pelo medo e pelo amor, ou seja, evitar comportamentos mais extremistas que possam produzir resultados negativos; iv) o mundo onde estão inseridos é cruel e difícil e dessa forma os fins justificam os meios; e, v) o líder deve ser capaz de manter a ordem, a paz e a harmonia na sociedade, mas se alguém não cumprir com as regras estabelecidas deve o líder ser capaz de aplicar o poder coercivo sem hesitar.

A estratégia de liderança preconizada por Maquiavel é relevante no decurso da compreensão do conceito de liderança sendo, para isso, necessário compreender que se numa vertente retrata a liderança pela repressão e pelo medo, noutra prisma é vinculada a necessidade de perceber que a liderança também se faz pelo amor, pelo afeto e pelas boas relações com os seguidores, pelo que não se torna necessário adotar posturas repressivas e punitivas a todo o tempo (Lopes, 2017).

Esta obra, foi inovadora neste período mas não só, como refere Ianni (2001), o “Príncipe” marcou o pensamento político durante o século XVI, ficando o seu autor reconhecido como uma das pessoas mais influentes da história da política daquela época.

No início do século XVIII, a exortação dirigida pelo Marechal Belle Isle ao seu filho, recém-nomeado Coronel e a quem foi atribuído um nobre regimento para liderar, é não só à data, mas ainda atualmente um admirável documento no que concerne à análise da liderança.

No decorrer desta carta são evocadas inúmeras características necessárias à liderança almejada por um Oficial, que apesar das dificuldades é uma missão honrosa e recompensante.

Já no século XVIII, Marquês de Pombal redigiu em 1761 uma carta ao Governador do Maranhão (seu sobrinho), onde exprimiu alguns conselhos e opiniões sobre a arte de liderar, numa marca clara da influência de Maquiavel sobre si, na forma como vê os desígnios da liderança (Lopes, 2017).

Na carta redigida, Marquês de Pombal refere que a liderança pode ser executada pelo medo, pelo amor, ou por equilíbrio entre ambas, iniciando a sua exortação com a caracterização da liderança pelo amor, destacando o facto de que “engana-se quem entende que o temor com que se faz obedecer, é mais conveniente do que a benignidade com que se faz amar” (Pombal, 1761, p. 271).

A liderança pelo amor na sua ótica assenta em cinco ideias fundamentais: i) segue a lei natural das coisas sem a forçar; ii) adesão voluntária das pessoas em detrimento da obrigação; iii) o detentor de cargos de governo deve ser amado e não provocar o medo; iv) promoção do apoio, crescimento e desenvolvimento das pessoas como se de um bom pai de família se tratasse; e, v) benevolência para com os que não cumprem as normas (Lopes, 2017).

No entanto, de acordo com Lopes (2017), na liderança pelo medo Marquês de Pombal destaca cinco características enunciadas: i) retidão; ii) suspeição; iii) honra; iv) família; e, v) intolerância.

Apesar destes dois polos na perspectiva de liderança, Lopes (2017) defende que deve existir um equilíbrio entre o autoritarismo e a benevolência/paternalismo, sem receio da tomada de decisão ainda que por vezes se cometam alguns erros, mas é fundamental que se tomem decisões com moderação e ponderação.

## **1.2. Evolução dos Estilos de Liderança**

Iniciamos neste subcapítulo uma análise evolutiva relativa às teorias da liderança, com o intuito de identificar as características fundamentais de cada teoria e desta forma compreender aquilo que as difere e/ou aproxima.

Os estudos relativos às teorias da liderança começaram a surgir no séc. XX, sendo um dos fatores impulsionadores a 2ª Grande Guerra, que se revelou fundamental nos estudos sobre o processo de liderança.

### **1.2.1. Teorias da Personalidade**

Iniciamos esta conceptualização evolutiva pela abordagem das teorias da personalidade, onde a Teoria do Grande Homem, que “está originariamente associada ao historiador escocês Thomas Carlyle”, (Eckmann, 2005, p. 4), se centrava nas qualidades individuais de personalidades específicas da História, cujas características foram identificadas e associadas a pessoas que detinham capacidades de alterar costumes e ideias (Ashford & Sitkin, 2019; Bass, 1990; Verawati & Hartono, 2020; Waitkus, 2004).

Bass (1990), Chemers (2000), e Verawati e Hartono (2020) afirmam que esta teoria não se focaliza numa só pessoa, mas sim naquelas cujas capacidades e competências são reconhecidas e que têm características que os permitem destacar-se da restante sociedade e têm capacidade para transformar ideias, sociedades ou gerações, como líderes políticos, grandes militares ou outras personalidades que marcaram a história. Já Eckmann (2005), Grint (2005), Judge, Bono, Remus, Gerhardt (2002), Koenig, Eagly, Mitchell e Ristikariet (2011), e Waitkus (2004) associaram esta teoria ao poder e à masculinidade, em virtude da sua origem estar relacionada com Carlyle no ano de 1840, e de nesta época as questões de liderança e comando serem maioritariamente atribuídas ao homem, razão pela qual não existem referências a mulheres. Neste entorno, os homens ocupavam cargos relevantes ou destacavam-se na sociedade da época, pelas suas capacidades oratórias e de relação interpessoal e trouxeram grandes alterações e reivindicações para a época, motivo pelo qual eram identificados como “os líderes dos homens, os grandes, os modeladores, criadores de padrões, e, em grande sentido, criadores, do que a massa geral dos homens pretendia fazer ou alcançar” (Carlyle, 1846, p. 3).

Nesta época a investigação de Carlyle em 1840 baseou-se fundamentalmente em figuras militares ou outras de relevo, que possuindo determinadas características ou traços da sua personalidade que influenciavam a capacidade de relação e comunicação com os

demais (Mendes, 2020). Estas características seriam inatas e os seus líderes possuíam-nas desde a sua nascença, motivo pelo qual apenas estes tinham a capacidade de se terem tornados líderes (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Maereg, 2019; Verawati & Hartono, 2020).

A Teoria do Grande Homem é uma teoria que se foca em particular no líder e analisa que existem “certos traços, comportamentos ou estilos comportamentais que podem ser usados para diferenciar líderes de não-líderes ou colocar todos os líderes em um contínuo de um traço ou comportamento” (Osborn, Uhl-Bein, & Milosevic, 2014, p. 591).

Apesar dos esforços para definir as características do líder, esses esforços falharam na definição de características comuns para todos os líderes (Conger & Kanungo, 1998; Singh, Siddiqui & dewangan, 2020).

Durante a década de 40 e com o surgimento da Segunda Guerra Mundial houve uma alteração na conceção da liderança e na forma como se procedia à sua investigação, passando a dar-se ênfase ao comportamento dos líderes e não apenas às características inatas (Osborn et al., 2014; Bass & Bass, 2008).

Neste contexto Bass (1990) refere que até à década de 40 as grandes pesquisas sobre liderança centraram-se na definição das características do líder e nos seus traços de personalidade. Até à data, as principais questões sobre a liderança estavam relacionadas com os traços emergentes num líder e quais desses traços de personalidade não se vislumbravam na população em geral.

Apesar de algumas diferenças, mas mantendo uma ligação com a Teoria do Grande Homem, surge então a Teoria dos Traços que está relacionada com as características individuais do líder, como as características físicas ou de personalidade ou a capacidade de socialização e diálogo (Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017; Northouse, 2016; Singh et al., 2020; Teixeira, 2011). De acordo com estes autores estas características permitiam distinguir os líderes dos não líderes.

De acordo com Khan, Allah e Khan (2016), e Bass e Bass (2008) na evolução dos estudos sobre os estilos de liderança, a Teoria dos Traços passou a ignorar a hereditariedade das características físicas ou de personalidade, e passou a analisar as características individuais independentemente da ascensão social do líder.

O líder passou a ser analisado não só pelas suas características individuais, mas passou a ser estudado nas suas competências com o grupo, nomeadamente a capacidade de comunicação e relacionamento com terceiros, fator crucial para o sucesso na liderança e no processo de influência (Mendes, 2020; Bass & Bass, 2008).

As características do líder eram analisadas e categorizadas em três vetores: i) características físicas que englobavam a altura, aparência e complexão física; ii) a inteligência; e, iii) as características de personalidade que englobavam a autoconfiança, a extroversão e a introversão (Gonçalves, 2008; Zaccaro, Green, Dubrow & Kolze, 2018).

### **1.2.2. Teorias Comportamentais**

As teorias comportamentais seguiram-se neste desenvolvimento devido à sua relevância no estudo dos estilos de liderança. Com estas teorias surgiram estudos sobre a liderança e as capacidades do líder e desta forma, evidenciaram-se as potencialidades e capacidades do líder e aquilo que este consegue realizar (Zaccaro et al., 2018; Yukl, 2008)

Como efeito disruptor, estas teorias defendem a tese de que os comportamentos podem não ser apenas inatos, adquiridos à nascença, mas também podem ser adquiridos, aprendidos e treinados, e que este fator permite igualmente que surjam líderes capazes e com capacidades de liderança (Gomes, 2014; Singh et al., 2020).

Dias (2001), e Fleury et al., (2010) referem que os primeiros contributos das teorias comportamentais no âmbito da liderança se desenvolveram em Iowa, por intermédio de Lewin, Lippit e White e que apesar de algumas limitações nos estudos, contextualizaram a liderança em três conceitos/estilos: autoritário (caracterizado pela centralização do poder no líder), democrático (caracterizado pela boa relação entre o líder e os seus seguidores/subordinados) e por fim o estilo delegativo ou *Laisser-faire*, que é caracterizado pela pouca dinâmica e pouco interesse do líder para o cumprimento da tarefa.

Yukl (2008) destaca dois estudos que se realizaram posteriormente na década de 50, em Ohio e em Michigan. No estudo em Ohio foram analisadas duas dimensões: i) a estrutura de iniciação que se revela na capacidade do líder em assumir desde o início as suas capacidades, competências e fazer compreender o papel dos seus subordinados; e, ii) a consideração, que está relacionada com a avaliação da capacidade do líder em manter o seu papel e relacionamento com os seus subordinados e criar confiança e respeito, mas sem perder do horizonte os papéis divergentes que cada um desempenha.

De acordo com Yukl (2008), no estudo realizado no Michigan foram constituídos dois grupos de estudo onde foram analisadas duas vertentes: i) a liderança orientada para a tarefa e, ii) a liderança orientada para os subordinados/seguidores. O estudo procurou descortinar as variantes em que se verifica uma maior produtividade, a moral dos seguidores ou até a confiança que se criava entre grupos.

### **1.2.3. Teorias Situacionais**

Da investigação de Hersey e Blanchard (1969) resultou a Teoria Situacional. Nesta tentou analisar-se e descrever-se a relação entre a liderança, o líder e os seus seguidores, preconizando que a liderança não depende apenas dos seguidores, “o líder que decide precisa de adaptar o seu estilo de liderança à situação” (Hersey & Blanchard, 1969, p. 331).

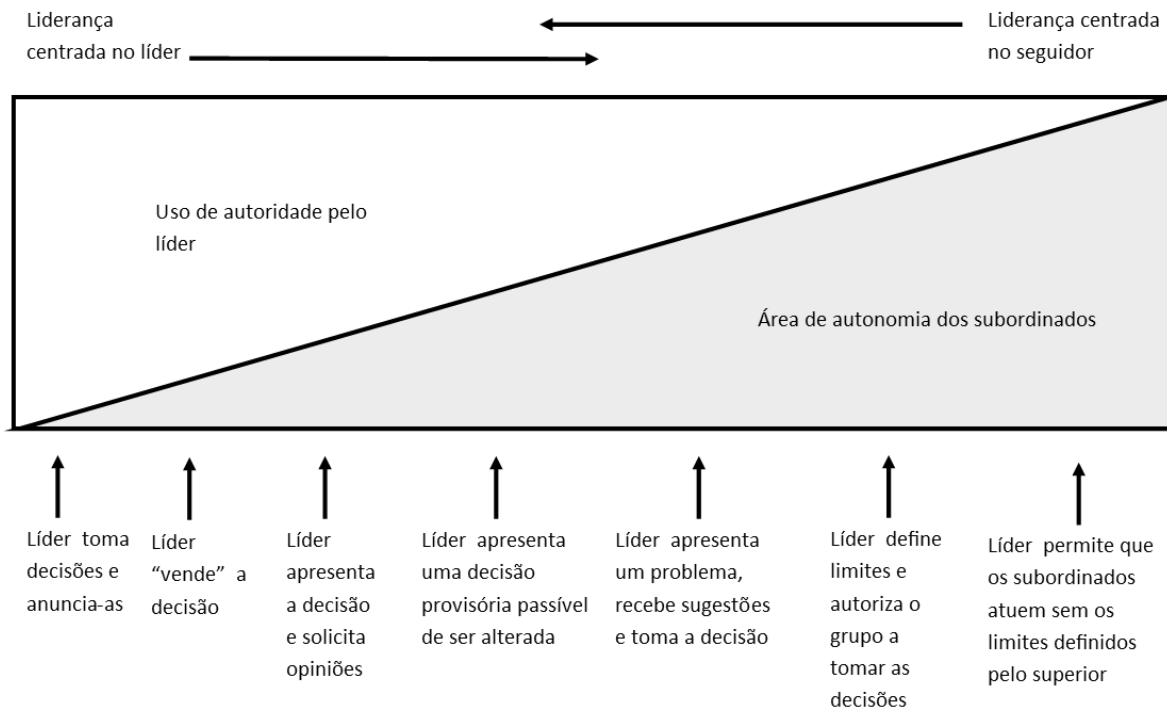
Hersey e Blanchard (1969) definem uma maturidade como variável estratégica nesta teoria e que o estilo de liderança iria depender da maior ou menor maturidade revelada pelo seguidor, sendo que “uma alta maturidade traz a capacidade e autoconfiança para realizar a tarefa, enquanto uma baixa maturidade do subordinado acarreta uma falta de habilidade e autoconfiança” (Yukl, 2008, p. 233).

Hersey, Blanchard e Walter (1979) desenvolveram esta teoria, que ficou definida como Teoria Situacional, melhorando o nível de análise. Para este fim, construíram um modelo assente no comportamento/atitude do líder perante a relação com o subordinado ou perante a tarefa a desempenhar, associando os seus comportamentos à maturidade do seguidor que pode ser baixa, moderada ou elevada.

Com base nesta conjugação de fatores, Hersey et al. (1979) definem qual a atitude que deve ser executada pelo líder perante o seguidor, definindo-as pela possibilidade de determinar, treinar, apoiar ou delegar. Assim, determinar terá como consequência uma relação empobrecida com o seguidor. Treinar pressupõe uma boa relação entre seguidor e líder e muito foco na tarefa. Apoiar significa um bom relacionamento e menos foco na tarefa. Por último, delegar impõe que face às capacidades, conhecimentos e maturidade alcançada pelo seguidor, se verifique da parte do líder pouco foco na tarefa e pouco foco no relacionamento, dando autonomia de trabalho e execução na tarefa ao seu seguidor.

Em 1958 Tannenbaum e Schmidt apresentaram um estudo sobre a Teoria Continuum Liderança, sendo que este continua na senda do estilo autocrático ou democrático (Hunt & Fitzgerald, 2018). Esta teoria evolui e para além de se centrar apenas no líder acrescenta um conjunto de variáveis, como a tarefa ou a capacidade dos seguidores, que influenciam a decisão e a liderança (Tannenbaum & Schmidt, 1973).





*Figura 1. Modelo da Teoria Continuum Liderança. Adaptado de “How to choose a leadership style: Should a manager be democratic or autocratic or something in between”, de R. Tannenbaum e W. H. Schmidt, 1973, *Harvard Business Review*, p. 164 . Copyright 1973 de Harvard Business Publishing*

De acordo com Tannenbaum e Schmidt (1973), a capacidade de resolução de problemas aliada ao envolvimento organizacional dos seguidores, pode ter influência no estilo de liderança adotado pelo líder.

Neste sentido, Singh et al. (2020), e Tannenbaum e Schmidt (1973) referiram que os seguidores têm um papel fundamental no estilo de liderança e uma grande capacidade de influenciar no líder no processo de tomada de decisão. Esta influência pode repercutir-se na atribuição de uma maior ou menor participação do grupo na tomada de decisão e da consequente atribuição de mais/menos autonomia na resolução do problema.

Vroom e Yetton em 1973, com o intuito de explicar procedimentos no processo de tomada de decisão por parte dos líderes, criaram um modelo normativo de tomada de decisão, na qual enquadraram o comportamento do líder consoante a resposta que este dá perante determinadas questões ( Jago et al., 1985; Jago & Vroom, 1980; Lührs et al., 2018; Vroom & Jago, 1978).

Este modelo normativo de tomada de decisão está assente em questões de sim/não e permite categorizar o estilo/características do líder (Epperson, 2018; Vroom & Jago, 1978).

Tabela 1

*Características do líder no Modelo Normativo de Tomada de Decisão*

Código	Estilo	Características
A1	Autocrático	Tomada de decisão utilizando a informação disponível naquele momento
A2	Autocrático	O líder obtém a informação necessária dos subordinados, podendo ou não informá-los do intuito da informação fornecida e depois toma a decisão sozinho.
C1	Consultivo	Define alguns subordinados mais relevantes, partilha o problema individualmente, recolhe informação e toma a decisão, que pode ou não estar de acordo com a informação recebida.
C2	Consultivo	Cria uma reunião com o grupo para partilhar o problema, e daí toma a decisão para resolução do problema, que pode ou não estar de acordo com a informação prestada pelo grupo.
G2	Grupo	Partilha o problema a dissipar com o grupo e juntos vão encontrar uma solução. Respeita e implementa a decisão que for acordada naquele grupo.

Fonte: Adaptado de “On the vality of the Vroom-Yetton Model”, de V. H. Vroom e A. G. Jago, 1978, *Jornal of Applied Psycology*, p. 152. Copyright 1978 de *Jornal of Applied Psycology*

Como referem Vroom e Jago (1978), este modelo apresenta sete questões subjacentes que envolvem: respeitar as regras para proteção da qualidade de decisão e as regras para a aceitação da decisão. Este modelo é um suporte à tomada de decisão e pode ajudar o líder a solucionar alguns problemas, no entanto é necessário compreender que este modelo pode não se adaptar a todos os processos de decisão necessários.

No início da década de 70 e associada inicialmente ao Modelo Normativo da Tomada de Decisão, surge a Teoria do Caminho Objetivo, originalmente desenvolvida por Evans (1970) e um ano depois foi modificada por House (1971) (Conger & Kanungo, 1998; Polston-Murdoch, 2013).

Chemers (2000), Polston-Murdoch (2013), e Singh et al. (2020) referem que a motivação é um dos principais aspetos em que se deve focar um líder e que esta característica

tem um papel crucial no desempenho e dedicação na conclusão das tarefas, assim como é fundamental na aceitação e alcance dos objetivos propostos por parte dos subordinados.

Polson-Murdoch (2013) enuncia que esta teoria está assente em duas premissas: i) a capacidade e comportamento do líder gera satisfação; e, ii) a criação de fatores de motivação e satisfação nos seguidores vai influenciar a sua capacidade de desenvolver a tarefa.

No entanto estas premissas dependem de dois fatores que podem afetar o papel e capacidade de motivação do líder e a sua possibilidade/capacidade de delinear os objetivos pretendidos, nomeadamente as características dos seguidores e as pressões ambientais e fatores situacionais (House & Mitchell, 1975). As pressões ambientais e fatores situacionais podem ser influenciados pela “estrutura de tarefa, sistemas de autoridade formal, grupo de trabalho” (House & Mitchell, 1975, p. 7).

Um líder sujeito a estes dois fatores condicionantes do seu estilo de liderança pode adotar um estilo diretivo, participativo, orientado pelos resultados ou de suporte (Polston-Murdoch, 2013), o mais conveniente e ajustado de acordo com as características dos seguidores e das características situacionais.

Esta teoria é importante, pois assegura o alinhamento estratégico entre os objetivos e o caminho a percorrer, definindo as recompensas *à priori*.

#### **1.2.4. Teoria Contingencial**

Na sequência dos estudos sobre a liderança autocrática e democrática, surgem uma nova série de pensadores/teóricos com uma nova abordagem no que respeita ao estilos de liderança (Conger & Kanungo, 1998; Jesuíno, 1982).

De acordo com Bratton (2020), Chemers (2000) e Jesuíno (1982), a partir de 1964 Fiedler inicia uma série de trabalhos onde se considera que o estilo de liderança mais adequado e aplicado está diretamente relacionado com a situação em que o líder opera, ideia essa que viria a ser definida como Teoria Contingencial.

Bratton (2020) refere mesmo que “esta teoria é fundamentada no pressuposto de que diferentes situações ou contextos requerem diferentes tipos de liderança” (p. 126).

Fiedler (1972) elaborou uma tabela para interpretação da Teoria Contingencial e definiu três pressupostos de análise: “relações líder-membro, estrutura da tarefa e a posição de poder” (p. 455). A análise dessa Tabela visa analisar o nível de *Least Preferred Coworker* (LPC) e apurar três vertentes: i) se o líder se encontra pouco motivado para a tarefa e apresenta um fraco nível de LPC; ii) se é um líder motivado para as relações e nesse caso

apresenta um alto índice de LPC; e, iii) quando a motivação é determinada apenas pela execução da tarefa em que pode haver uma liderança mais motivada pelo poder e não tanto pelas relações e desta forma, diminuir a capacidade de motivação dos seus seguidores (Bratton, 2020; Fiedler, 1973; Jesuíno, 1982).

Esta teoria, no entanto, pode ser de complexa aplicação, pois como refere Yukl (2008),

a pontuação LPC é determinada pedindo a um líder que pense em todos os colegas de trabalho passados e atuais, selecione aquele com quem o líder poderia trabalhar menos bem, e classificar esta pessoa em um conjunto de escalas adjetivas bipolares (por exemplo, amigável-hostil, cooperativa-não cooperativa, eficiente-ineficiente). (p. 225)

### **1.2.5. Teoria da Liderança Carismática**

O termo carisma não surge com a Teoria da Liderança Carismática, este termo já existia desde a Grécia antiga (Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997), no entanto foi apenas em 1947 que o termo carisma passou a ser integrado e associado à liderança (Antonakis, 2012).

Na sequência dos estudos de Webber na década de 40, Downton em 1973 retomou os estudos sobre o carisma na liderança, debruçando-se sobre o líder político (Antonakis, 2012).

Em 1977 House apresentou “um quadro teórico integrado e uma proposta testável para explicar o comportamento dos líderes carismáticos; focou-se também no impacto psicológico dos líderes carismáticos nos seguidores” (Antonakis, 2012, p. 262).

A liderança carismática está intimamente relacionada com a relação direta estabelecida entre o líder e os seus seguidores, e com a qualidade com que o líder os consegue apoiar e liderar (Bell, 2013; Conger, 2010; Conger & Kanungo, 1982; Tomás, 2020). Esta teoria apoia-se desta forma na perceção que os seguidores têm sobre os seus líderes e como isso os afeta e motiva.

Como referem Antonakis (2012) e Gilbert (2013), antes de ser proposta a existência de uma teoria sobre a liderança carismática, os líderes com características carismáticas já

existiam em diversas áreas do saber, no entanto, a Teoria da Liderança Carismática passou a ser considerada a partir desta época como uma das teorias de liderança.

É notório que os líderes transformacionais e carismáticos existiam antes de as teorias serem propostas, e que estes líderes continuarão a existir no futuro, tal é o impacto assumido dos líderes carismáticos em indivíduos, organizações e sociedades. (Bell, 2013; Gilbert, 2013; Gonçalves, 2008).

A Teoria da Liderança Carismática “teve um enorme impacto na liderança como domínio científico” (Antonakis, 2012, p. 257) e tem tido uma repercussão muito positiva nas organizações (Conger & Kanungo, 1999).

Tabela 2

*Resultados de uma liderança carismática*

Resultados organizacionais	Resultados individuais	
Alta coesão interna	Em relação ao líder	Em relação à tarefa
Baixo conflito interno	Reverência	Coesão de grupo
Muita harmonia	Confiança	Alto desempenho na tarefa
Alto consenso	Satisfação	Alto nível de capacitação

Fonte: Adaptado de “Charismatic Leadership in Organizations”, de J. A. Conger e R. N. Kanungo, 1998, *Sage Publications*. Copyright Sage Publications

A liderança carismática caracteriza-se pela empatia e carisma criado pelo líder e pela sua aceitação no seio de uma organização, e tal facto permite criar altos índices de satisfação e sentimento de pertença organizacional como é observável na Tabela 2.

### **1.2.6. Teoria da Liderança Transformacional e Transaccional**

Numa época de profundas alterações e estudos relativo às teorias de liderança, surge nos finais da década de 70 a Teoria Transaccional, que se centra na relação líder-subordinado em detrimento da situação ou contexto (Chemers, 2000; Maereg, 2019; Northouse, 2016).

Segundo Chemers (2000), Kastner (2019) e Singh et al. (2020) o líder recorre ao sistema de recompensas vigente na instituição e acorda com o seguidor os objetivos que este tem de cumprir e, caso os atinja, as recompensas que pode alcançar.

De acordo com (Kastner, 2019) a Teoria Transaccional tem tido efeitos nefastos nas organizações por dois aspetos: i) parte do pressuposto que os seguidores se sentem

motivados apenas pelas recompensas ; e ii) não cria um envolvimento e compromisso organizacional entre o seguidor e a entidade empregadora.

Esta teoria acaba por ser a oposição da Teoria Transformacional que surge também no final da década de 70 e que foi publicamente defendida pela primeira vez por Burns (1978), onde são introduzidos novos conceitos e ideias ao conceito de liderança (Kotterman, 2006; Mendes, 2020; Northouse, 2016; Zhu, Zheng, Riggio & Zhang, 2012)

A Teoria Transformacional promoveu fortes alterações no contexto organizacional, pois aproximou-se das alterações societárias que foram ocorrendo, promovendo desta forma uma ideologia mais caracterizadora das sociedades atuais (Khan et al., 2018; Mendes, 2020; Northouse, 2016) sendo atualmente uma das teorias sobre a qual se têm desenvolvido mais estudos nas últimas três décadas (Zhu, Song, Zhu & Johnson, 2019)

De acordo com Bass e Avolio (1993), Buil, Martínez e Matute (2019), Gomes (2014), e Northouse (2016) a Teoria Transformacional vem despoletar uma nova visão, preocupando-se essencialmente com a relação entre o líder e o seguidor e encarregando o líder de algumas tarefas fundamentais, tais como compreender as motivações dos seguidores. Esta mudança tem implícita a importância de inovação e satisfação dos seguidores e isto prende-se com a inevitabilidade de alcançar dois objetivos: identificar as necessidades do seguidor e conseqüentemente, as do líder, e da instituição (Northouse, 2016)

Os líderes transformacionais possuem a capacidade de estimular intelectualmente os seus seguidores, apoiando o seu desenvolvimento, e conseguem desta forma que os seguidores produzam mais do que é esperado deles (Gomes, 2014; Northouse, 2016)

Schafer e Bonello (2001) referem ainda que a Teoria Transformacional não afeta positivamente apenas os seguidores, pois os líderes transformacionais tendem a ver-se igualmente como líderes atenciosos e com uma personalidade carismática que agrada ao grupo.

A Teoria Transformacional tem então a vantagem de analisar a liderança de vários prismas: o líder, o seguidor, a relação líder-subordinado, a tarefa e o contexto e também a motivação. É por este conjunto de elementos que se considera vantajoso para as instituições possuírem líderes que detenham características transformacionais.

Todavia, não será só a liderança que afeta e condiciona a moral de uma determinada equipa, esta deverá ser um importante contributo para tal, devendo ter um efeito positivo no seio da equipa. Neste sentido optar-se por líderes que detenham traços *transformacionais*, que analisam a equipa, as circunstâncias e o momento, pode contribuir para o sucesso de uma instituição.

Tabela 3

*Exemplos de estudos sobre a Teoria Transformacional em Portugal*

Autor	Ano	Descrição
Gonçalves	2008	Análise estilo de liderança nos enfermeiros gestores
Gomes	2014	Análise do estilo de liderança dos diretores técnicos em IPSS's
Costa	2019	Análise dos estilos de liderança e do <i>engagement</i> dos colaboradores em contexto militar
Brito	2020	Perceção dos enfermeiros relativo à liderança das chefias
Duran	2020	Liderança transformacional como determinantes individuais na inovação empresarial
Silva	2020	Ambiente organizacional e o comprometimento organizacional - Papel da liderança transformacional na relação entre o colaborador e a organização
Silva	2020	Análise da liderança eficaz no contexto organizacional

A liderança transformacional e a determinação dos estilos de liderança transformacional, transacional ou *laissez faire* é ainda hoje objeto de muitos estudos e investigações, com o intuito de compreender o estilo de liderança em cada organização e as respetivas implicações. Na Tabela 3, podemos observar alguns dos estudos recentemente realizados em Portugal sobre este tema.

Tal como a sociedade se transforma, também é necessário compreender que surgem novos estudos sobre os estilos de liderança, pela necessidade de se adaptarem à sociedade aos desafios da sociedade atual.

### 1.2.7. Teoria da Liderança Autêntica

O conceito de liderança autêntica desenvolveu-se essencialmente a partir do século XXI (Hill, 2019), contudo a procura da definição deste estilo de liderança surgiu inicialmente por Henderson e Hoy em 1983, que não lhe atribuíram um estilo de liderança autónomo mas antes destacaram a autenticidade da liderança exercida pelo líder (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2011).

Nos seus primórdios, a literatura fazia corresponder os traços deste estilo de liderança entroncando-os na teoria transformacional (Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2011;

Zhu et al., 2012), até que Gardner, et al (2005) definiram a liderança autêntica como um estilo de liderança individual e que visava características e pressupostos diferenciadores.

Apesar de não ter um autor ou grupo de autores exatamente definido como percursos desta teoria, esta está comumente associado a autores como Luthans e Avolio (2003) e Gardner et al. (2005) como os seus mentores/percursos.

Esta teoria desafia as teorias de liderança mais tradicionais, onde é analisado o processo de influência dos líderes sobre os seguidores numa lógica hierárquica, colocando o líder acima do seguidor, e passa a analisar um processo de influência mútua (Ang & Sieh, 2013; Gardner et al., 2005, 2011; Gill, Gardner, Claeys & Vangrosvelt, 2018; Maximo, Stander, Coxen, 2019)

De acordo com Bakari, Hunjra e Niazi (2017), e Miao, Humphrey e Qian (2018) neste processo de liderança, e mais concretamente na tomada de decisão, os líderes autênticos são caracterizados pela transparência e pelo envolvimento dos seus seguidores, incentivando inclusivamente a sua participação ativa, criando neles satisfação, compromisso com a organização, empenho e dedicação.

No decorrer do século XXI, teorias como a liderança autêntica, liderança espiritual ou a liderança adaptável têm-se desenvolvido e estão a incrementar novas perspetivas sobre a liderança.

No próximo capítulo iremos debruçar-nos sobre a liderança nas forças de segurança, interligando-o com os conhecimentos adquirido neste capítulo. Iremos pender este capítulo sobre as condicionantes do serviço policial e a necessidade da liderança nas forças de segurança, assim como analisaremos de que forma esta temática é influente e necessária no panorama nacional, nomeadamente no que concerne à PSP.



## **CAPÍTULO II: LIDERANÇA NAS FORÇAS DE SEGURANÇA**

As forças de segurança desempenham um papel muito relevante em qualquer sociedade, sendo neste sentido, necessário despertar as forças de segurança para a importância da liderança no seio da instituição, pela motivação dos polícias, pelo sentimento de integração organizacional, assim como pelo cumprimento dos objetivos delineados.

### **2.1. Liderança nas Forças de Segurança**

Todos os serviços públicos, na sua generalidade, enfrentam no século XXI sérios constrangimentos como a falta de recursos humanos e financeiros. A sociedade atual tem uma larga exigência e escrutínio dos serviços públicos (Bao & Ge, 2019) e as forças de segurança não são exceção.

O serviço de polícia é complexo, cheio de condicionantes e situações que podem colocar em causa todo o trabalho desenvolvido. Policiamentos que chegam a durar dias, dias de trabalho constantemente em pé e grandes cargas horárias, são alguns dos aspetos negativos nesta área que têm forçosamente de ser repensados pelos seus líderes, pois traz inconvenientes pessoais e familiares para os polícias (Mikkelsen & Burke 2004), podendo afetar direta e indiretamente a instituição.

A nível pessoal, os polícias apresentam uma elevada taxa de divórcio, doenças de longa duração e uma esperança média de vida mais reduzida (Kastner, 2019), sabendo isto, um líder tem de reunir em si qualidades que o ajudem a conseguir ultrapassar as dificuldades impostas diariamente, dentro das quais se pode destacar a necessidade de conseguir “desenvolver [as capacidades de liderança] considerando o que precisa ser feito, alinhar pessoas e recursos, assumir um papel ativo e criar sucesso” (Young & Dulewicz, 2006, p. 386).

No seio das instituições policiais “o estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a aplicação dos seus princípios e métodos tem vindo a consagrar-se como fundamental não só na consolidação de pequenas equipas, como também no sucesso global das organizações” (Mourato, 2019, p. 15).

Como em qualquer organização, mas principalmente em organizações complexas como são as forças de segurança, a necessidade de uma presente e eficiente liderança, a relação entre líder e subordinado e um eficaz acompanhamento das missões desenvolvidas,

são aspetos cruciais para um positivo e saudável desenvolvimento de qualquer organização policial (Densten, 2003; Hassan et al., 2018; Maria et al., 2019; Silvestri, 2007).

Segundo Baek et al. (2018), e Smith (2019) ao longo das últimas décadas tem-se verificado que a formação eficiente dos recursos humanos tem sido crucial para as organizações ultrapassarem os seus obstáculos, principalmente a formação na área da segurança.

Nesta senda, também as forças de segurança sentem necessidade de aprimorar cada vez mais a formação dos seus polícias, pois a sociedade é cada vez mais exigente e é necessário dotar os polícias de competências pessoais e organizacionais para que possam completar a sua função com distinção e atingir, desta forma, os objetivos institucionais.

A missão desenvolvida pelas forças de segurança é complexa e é necessário que exista uma boa gestão dos meios humanos. Para o efeito, tem-se desenvolvido a área da liderança no seio das polícias, com o intuito de dotar a cadeia de comando de líderes com conhecimentos técnicos e teóricos relativamente à atividade policial mas também em relação à gestão dos recursos humanos, com vista a uma liderança efetiva e eficiente (Herrington & Colvin, 2016; Smith, 2019).

Como em outras áreas, no seio das forças de segurança dada a complexidade do serviço e exigência para o cumprimento da missão de polícia, é comum referir-se a existência de uma cultura policial, difícil de concretizar e caracterizar (Cockcroft, 2019; Cockcroft, 2014; Eterno et al., 2020). A difícil aceitação das medidas de polícia, o *stress* da atividade operacional e a exigência que confere a relação entre polícia-cidadão (Bharadwaj, 2020; Maria et al., 2019;) são alguns dos motivos que levam à existência desta dita cultura policial.

A prevenção e repressão criminal continua a ser a atividade central de qualquer força de segurança e a na qual são alocados a maioria dos recursos (Eterno et al., 2020). No entanto, cada vez mais o serviço de polícia está muito além da área criminal, esperando-se hoje uma polícia que atue eficazmente em muitos outros vetores, como no domínio comunitário, cívico, entre outros.

As forças de segurança, num Estado Democrático, são as entidades responsáveis pela aplicação da constituição, da legislação vigente pela aplicação das regras de vivência. Por estes motivos, num estado de direito espera-se cada vez mais das forças de segurança. Este nível de exigência para com a atuação policial pode ser extenuante (Hassan et al., 2018).

A reivindicação societal perante a Polícia, não se resume à sua intervenção policial. A sociedade quer que a atuação policial se estenda aos aspetos comunitários, cívicos, com maior capacidade de diálogo e com a possibilidade de desenvolvimento de parcerias

comunitárias. Para a prossecução destes requisitos, e acompanhamento da sua evolução, é necessário que os líderes da Polícia consigam interiorizar estas necessidades tornando-se num elemento proactivo deste processo evolutivo e não retardatários do mesmo por más práticas de liderança (Eterno et al., 2020).

Nesta temática Catte e Linden (2018) expõem muitas tentativas de implementação de medidas comunitárias que não foram adotadas, porque os líderes policiais não estavam recetivos a repensar as tradicionais formas e práticas de policiamento, inviabilizando o seu sucesso na sua fase de conceção.

O impacto da liderança, de acordo com Maria et al. (2019), não se confina ao contexto organizacional ou no cumprimento de objetivos. O efeito da liderança extravasa para a saúde dos seus seguidores, de forma positiva ou negativamente. Já se reconhece a influência dos líderes na vida laboral e social dos seguidores, contudo “a investigação sobre a relação entre o estilo de liderança policial e os resultados de saúde dos subordinados ainda é rara, fornecendo apenas provas preliminares da potencial liderança” (Maria et al., 2019, p. 2).

Apesar de não ser consentâneo a todos os serviços, derivado da complexidade do serviço de polícia, a possibilidade de implementação de horários flexíveis aos seus trabalhadores, poderá ser uma forma dos líderes introduzirem uma nova dinâmica de responsabilidade, credibilidade e confiança aos seus seguidores, tentando minimizar o impacto da função policial na sua saúde (Bharadwaj, 2020).

No entanto é necessário que cada líder perceba a importância da sua função em cada instituição. Cada líder deve proporcionar aos seus subordinados formação contínua, promover o seu desenvolvimento pessoal e transmitir-lhes novos métodos de policiamento (Silvestri, 2007). Os debates públicos sobre as decisões tomadas e o modo como se efetua o policiamento ainda é visto com alguma resistência por parte de certos líderes de polícia, no entanto, cada vez mais estes compreendem a necessidade de trocar informações, experiências e *know how* relativos a métodos de policiamento na sociedade atual (Silvestri, 2007)

As forças de segurança devem acompanhar o progresso da sociedade, sendo que este progresso é difícil de executar pela complexidade que existe na cultura policial e pela resistência natural do ser humano à mudança. Para obviar e ultrapassar estas barreiras é fundamental a “adoção de lideranças transformacionais como forma de lidar com a cultura policial” (Cockcroft, 2014, p. 8).

O papel do líder é crucial, e “a importância da relação líder-seguidor para a polícia é semelhante a outras organizações devido ao imperativo para que os seguidores estejam cientes da importância e do valor dos resultados da tarefa” (Densten, 2003, p. 401).

A liderança é um processo complexo, mas crucial para qualquer instituição policial, todavia muitas vezes a formação em liderança e percepção desta realidade não é comum a todos os que executam essas funções. No estudo de Roberts et al. (2016) na polícia australiana, eles preconizam que os líderes deveriam ter,

a oportunidade de participar em programas de desenvolvimento de liderança no Instituto Australiano de Gestão da Polícia (AIPM), ou apoiados para realizar outras oportunidades de educação de liderança em universidades ou outras instituições do sector público, embora isso não seja garantia de promoção. Em vez disso, as organizações policiais são geralmente lideradas por aqueles que, ao longo de carreiras prolongadas, foram recompensados por um processo de promoções que valoriza a carreira policial, a tradição e a experiência, em vez de educação formal na liderança. (p. 27)

Os polícias “compreenderam situações em termos de risco e essas percepções informaram igualmente a compreensão da liderança exigida naquela situação (Davis, 2020, p. 2) e essa aceitação, aliada a uma liderança crítica mas construtiva é necessária para que a mudança seja possível, aceite e aconteça.

### **2.1.1. Comando versus Liderança**

À semelhança do que acontece com o conceito de liderança, é extensa a quantidade de literatura e artigos sobre o conceito de comando (Correia, 2006).

A evolução pela qual o conceito de liderança tem passado, não o torna independente do poder e da autoridade, e pela característica desta última, não se distingue de forma autónoma do comando, sendo uma extensão em si própria da concepção de comando. Destarte, a liderança é um traço da forma como se exerce o comando.

Por vezes denotam-se determinados comportamentos que são fruto da posição/cargo no seio das instituições, com a ilusão de que é possível liderar pela posição ou cargo que se

ocupa, como de uma fusão se tratasse entre o cargo que se desempenha e a capacidade de liderança, no entanto Mineiro (2013) refere que:

liderar está longe de ter a ver com a posição que se ocupa dentro da organização.

Não é preciso estar numa posição de topo para se ser líder. As pessoas que acreditam nesta filosofia, errada, tornam-se amarguradas e frustradas por nunca conseguirem chegar a uma posição superior, decidindo mais cedo ou mais tarde abandonar a organização em busca dessa satisfação com outro líder (p.49).

Esta dicotomia entre liderança e comando será porventura a mais difícil de destrinçar, pelas suas similaridades, pelas ideias pré-concebidas e pelo facto das mesmas não se autoexcluírem (Lucia, 2018). Mas, e parafraseando Afonso (2010), uma pessoa pode ser gestor sem liderar, ainda que uma boa gestão implique uma liderança competente (Lucia, 2018). É consensual que a liderança e a gestão são processos, atividades distintas que se complementam e sobrepõem (Boaventura, 2016; Lúcia, 2018). Não obstante “o grau de sobreposição destes processos gera discórdia” (Boaventura, 2016, p. 33).

A liderança tem a sua génese na arte de comandar, logo estes conceitos estão intimamente relacionados (Borrallho, 2012), no entanto a posição e o cargo que se ocupa não definem automaticamente quem exerce o cargo como sendo um líder (Adams, Owen, Scoot & Parsons, 2017).

Esta discussão faz despertar a dúvida se podemos ter líderes ou comandantes, ou também se podemos ter comandantes que são simultaneamente caracterizados como líderes. Neste aspeto Batts, Smoot e Scrivner (2011), Borrallho (2012), Dobby, Anscombe e Tuffin (2004), e Schafer e Bonello (2001) referem que os comandantes são uma parte fundamental em qualquer organização pois são estes que devem conseguir motivar os seus seguidores e desta forma dinamizar a equipa de trabalho.

De acordo com o Dicionário de Termos Militares (EME, 1977), o conceito de comando corresponde à “autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhado pela responsabilidade, a qual não pode ser delegada”. Neste sentido, podemos observar que o conceito de comando nos introduz novas variáveis, relacionando o comando organizacional com as relações hierárquicas, pela atribuição de funções em função dos objetivos organizacionais, centralizando-se esse poder na estrutura de comando (Correia, 2006; Batts et al, 2011).

O conceito de comando pode dar ainda mais ênfase a uma liderança, pois se a liderança for forte poderá criar nos seguidores um sentimento de compromisso que vai além da relação e do controlo hierárquico e desta forma potenciar o seu desempenho, satisfação e motivação (Correia, 2006; Batts et al., 2011)

Já de acordo com Horn (2008) o comando é baseado na autoridade que é atribuída estatutariamente, pela atribuição de uma posição e/ou cargo. Na sua perspetiva a posição de comando está obrigatoriamente associada a uma cadeia hierárquica com sentido descendente, isto é, do superior para o inferior hierárquico.

O poder definido pela posição ou cargo atribuído é definido como poder legítimo, que é comumente frequente nas forças de segurança ser atribuído pela sua posição/cargo que ocupa na estrutura hierárquica (Dias, 2001). Por seu turno Yukl (1989) define este poder como poder de posição.

No entanto, a posição de comando pode não ter tudo o que é necessário a uma efetiva e apreciada liderança, é preciso que exista uma constante e adequada comunicação, confiança, presença, acompanhamento, estabilidade, entre outros aspetos, que são cruciais para que ocorra um efetivo e prezado comando (Correia, 2006; Dobby et al., 2004)

As relações de comando, estão diretamente relacionados com os aspetos de poder. Este poder é definido pelas competências atribuídas ao titular de cada cargo e variam de acordo com a instituição e a missão.

O poder é uma variável que caracteriza o comando, que permite que haja a influência sobre o outro, essa capacidade de influência se não for feita de forma consensual, é obtida através da pressão, do poder disciplinar, da prerrogativa de determinar e das consequências que advêm da resistência manifestada pelo subordinado (Dias, 2001).

Como vimos, o conceito de liderança é complexo, englobando em si uma série de características que podem alterar consoante o autor, época ou ambiente, no entanto tem traços comuns com o conceito de comando.

No seio da PSP as questões relativas ao comando, estão enunciadas no artigo 11º do EPSP “os polícias que desempenhem as funções de comando e direção, exercem o poder de autoridade inerente a essas funções”.

O artigo 66º do EPSP refere que existem diversas funções policiais a serem exercidas, entre elas as funções de comando e chefia que são conferidas a um polícia para “comandar, dirigir, chefiar, coordenar e controlar unidades, subunidades, estabelecimentos, órgãos e serviços da PSP, no plano estratégico, operacional e tático, de acordo com a respetiva complexidade, sendo responsável pelo cumprimento das missões e resultados alcançados”.

Segundo Northouse (2016) o simples facto de ser atribuído um cargo ou função de comando não significa necessariamente que sejamos líderes. Cabe aos profissionais de polícia, principalmente aos Oficiais de Polícia, terem um espírito de corpo, dedicação, perseverança, e necessariamente desenvolverem qualidades de lhes permita liderar, seja por autoformação e designação, sejam pela formação ministrada pela PSP.

Desta forma é necessário que possuam igualmente uma forte capacidade de adaptação, aprendizagem, gosto pelo trabalho com pessoas e em equipa e ter sempre um forte sentido de missão, altruísmo e dedicação, para que possa conciliar o comando com uma verdadeira postura de liderança e assim conseguir ser reconhecido pelas suas competências de comando e liderança e conseguir atingir os objetivos propostos.

Nesta senda e como refere Lucia (2018) “o papel essencial do líder é a definição da visão, direcção e gestão eficiente de recursos. Um líder competente é aquele que representa os interesses do grupo, protege a sua reputação e a identidade organizacional” (p. 431).

Em instituições como a PSP, com uma natureza hierarquizada, as competências de comando, gestão e liderança são fulcrais para o bom desenvolvimento da sua missão.

Neste sentido o conceito de liderança reveste-se de especial importância para os Oficiais de Polícia, que de acordo com o artigo 66.º n.º 3 do Decreto-Lei 245/2015 de 19 de outubro exercem as funções de chefia e comando.

Numa época em que a contestação social perante a atuação e legitimidade policial é constante, é cada vez mais necessário dotar a instituição de líderes, capazes de desempenhar a sua função de comando e gestão do efetivo, com um elevado espírito de missão, respeito e reconhecimento, sendo capazes de influenciar e motivar os seus seguidores a adotar padrões de atuação expectáveis para uma Polícia orientada para o cidadão.

### **2.1.2. Gestão versus Liderança.**

A liderança é um processo muito similar à gestão, tendo muitas características semelhantes e *per si* são dois conceitos não necessariamente opostos (Northouse, 2016).

No seio militar define-se a administração/gestão como uma “ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar (recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo) com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão” (EME, 1977).

Os conceitos de liderança e gestão são complexos, de tal forma que, não raras vezes, a análise e perceção entre um líder e um gestor é complexa (Kocherbaeva et al., 2019). Nesta

perspetiva Kotterman (2006), Mineiro (2013), e Weathersby (1999) referem que a liderança e gestão são conceptualmente diferentes, “mas que se sobrepõem consideravelmente” (Mineiro, 2013, p. 51).

Segundo Northouse (2016) o conceito de gestão passa a ter uma maior relevância durante o século XX, com a revolução industrial. Nesta fase o papel do gestor surge com maior relevo dada a necessidade de controlar algum caos que estava instalado nas organizações e passar a executar um controlo mais efetivo.

Segundo Klatt, Bruce e Hierbt (2001) não existe uma separação clássica entre estes dois conceitos, referindo que os grandes líderes tendencialmente são reconhecidos por serem igualmente excelentes gestores.

No entanto, Kotterman (2006) refere que apesar de existirem algumas similitudes, estes dois conceitos são distintos, contudo são por diversas vezes confundidos e mal aplicados/empregues.

As organizações têm nos seus gestores as pessoas encarregues pelas definições de objetivos e neste entorno têm um papel fundamental nas organizações pois são o garante da execução dos objetivos organizacionais (Mineiro, (2013); Harris & Jones (2018).

A gestão difere da liderança essencialmente por ter na sua conceção uma finalidade de eficiência. Neste sentido os gestores direcionam a sua atenção para a concretização de metas e tarefas a atribuir, definir os objetivos a alcançar, mas sempre alinhados com os interesses organizacionais.

Northouse (2016) refere que estes conceitos têm semelhanças, mas identifica as diferenças: i) a gestão está diretamente relacionada com a administração, o planeamento e o controlo; ii) a liderança está direcionada para a motivação e a inspiração, estabelecer o caminho a percorrer, e alinhar os seguidores com os objetivos.

Por sua vez, a liderança incorpora também na sua visão e alcance o cumprimento dos objetivos, mas, baseia-se na inspiração e motivação dos membros da organização, nos seus seguidores, na necessidade de motivar, no reconhecimento e em ser exemplo, para que os seus líderes obtenham os resultados esperados, focalizando os seus esforços não tanto nos aspetos da eficiência, mas sim na eficácia.

A importância em qualquer organização do papel do gestor pode ser caracterizado pela criação de oportunidades, pela capacidade de delinear estratégias, comunica-las aos seus colaboradores e instá-los à mudança (Rego & Cunha, 2007).



Ainda que “nem todos os gestores sejam necessariamente líderes, tem-se provado que os gestores mais eficazes são também bons líderes. Pois para se poder gerir eficazmente terá de ter capacidades de liderança também” (Mineiro, 2013, p.51).

Tabela 4

*Diferenças entre gestão e liderança*

Gestão	Liderança
Gere a atividade dia a dia, mantém e/ou aloca recursos;	Formula objetivos a longo tempo, planeia a estratégia e a tática reformulando o sistema;
Demonstra comportamentos de superior e age de forma que os subordinados; ajam de acordo com o seu posto/função	Demonstra comportamento de líder e age por forma a que os outros evoluam alinhados com os objetivos traçados;
Administra os subsistemas já em vigor na organização;	Inova para toda a organização;
Pergunta Quando e Como deve agir, de acordo com os padrões estabelecidos pela organização;	Cria visão e sentido na organização;
Aplica a influência transformacional estabelecendo objetivos e recompensas;	Aplica influência transformacional, introduz valores e atitudes através do exemplo e experiência;
Defende o <i>status quo</i> e é parte na estabilização da instituição;	Desafia o <i>status quo</i> e cria mudança;
Mantem o controlo estratégico para garantir que as tarefas são desempenhadas pelos subordinados.	Utiliza estratégias de distribuição de competências para que os seguidores interiorizem os valores.

Fonte: Adaptado de “Charismatic Leadership in Organizations”, de J. A. Conger e R. N. Kanungo, 1998, *Sage Publications*, p. 9. Copyright Sage Publications

Os conceitos de gestão e liderança têm, de acordo com Rego e Cunha (2007), uma correspondência com as teorias transformacional e transacional: i) a gestão tem uma correspondência com a teoria transacional, pois relaciona-se mais com a tarefa a desempenhar e com os objetivos que têm de se alcançar; ii) A liderança estará associada com a teoria transformacional, pois não se delimita ao cumprimento de objetivos mas também é

necessário focalizar a atenção nos seguidores, perceber as suas características e ter a capacidade de incentivar e implementar um sentimento de motivação nas equipas de trabalho.

A PSP está organizada hierarquicamente e em regra, os aspetos relacionados com liderança e gestão estão mais direcionadas para os Oficiais de Polícia. Pelas funções desempenhas, e pelos cargos cada vez mais relevantes, os postos superiores da categoria de Oficial de Polícia são em regra os que assumem mais o papel de gestores.

Kotterman (2006) estabelece as diferenças entres os conceitos de gestão e liderança organizacionais assentes em quatro características: i) definir a visão/objetivos organizacionais; ii) desenvolvimento humano; iii) a execução das tarefas; iv) conseguir promover a organização para o exterior.

## **2.2. Liderança na PSP**

Vivemos atualmente numa sociedade onde é imprescindível as instituições nacionais apreenderem mecanismos de adaptação, e nesta perspetiva as forças de segurança sentem a mesma necessidade (Elias, 2018; Poiares, 2005).

As forças de segurança, e mais concretamente a PSP, para ter sucesso na sua missão e conseguir acompanhar esta evolução tecnológica e humana, tem de acompanhar esta tendência evolutiva (Morgado & Ferraz, 2016).

Nesta senda, também Elias, Felgueiras e Pais (2017) referem que a polícia para conseguir desenvolver a sua missão com sucesso e adaptar as suas táticas e padrões de atuação têm de acompanhar a evolução da sociedade.

O exercício de funções nas forças de segurança pela sua complexidade e grau de dificuldade conduzem a constrangimentos pessoais e profissionais. Poiares (2006) descreve alguns aspetos inerentes à respetiva profissão: i) o risco associado à profissão; ii) a necessidade de estarem permanente disponíveis; iii) a incompreensão pelas funções; e, iv) o não reconhecimento por parte da população do serviço que é executado pela PSP.

De entre os fatores que devem ser equacionados como complexos numa força de segurança, não podemos esquecer que “a tomada de decisão é também uma questão importante para aqueles que trabalham nas forças policiais” (Pais & Felgueiras, 2016, p. 56).

Os profissionais de polícia em Portugal “têm uma visão muito negativa da sua profissão” (Poiares, 2006, p. 4) e a causa deste negativismo à volta das suas funções será segundo Poiares (2006), fomentado pelos seguintes fatores: i) não se sentem motivados; ii)

não sentem que a hierarquia os apoie e as sua visão está muito desfasada da visão de quem exerce funções operacionais; iii) entendem que o topo da hierarquia está muito distante dos reais problemas, desconhecendo as verdadeiras dificuldades no terreno; iv) sentem-se desapoitados pelo poder político.

Outro motivo identificado pela visão negativa da instituição, mas que também influencia quem equaciona seguir uma carreira nas forças de segurança, está relacionado com o facto de serem diariamente “confrontados com contingências para além do assumido, em torno do processo de planeamento, onde o uso da força é iminente” (Morgado & Ferraz, 2016).

No entanto, existem fatores que ainda são apelativos ao ingresso nas forças de segurança, como refere Poiares (2018),

o aspeto mais positivo da profissão é a estabilidade financeira que ela precipita, sobretudo por permitir uma perspetiva de futuro tranquila. Após a estabilidade financeira, sobressai, como o segundo aspeto positivo, a disponibilidade para ajudar as pessoas, o carácter humanista da atividade; seguido pela possibilidade de ascensão na carreira. (p. 121)

A sociedade está em constante evolução e, no nosso caso específico, verificamos que nos últimos anos muito se tem alterado na sociedade portuguesa. Também no que à PSP concerne, a perceção da atuação da polícia pela população tem evoluído. Assim como progride a sociedade “as Forças e Serviços de Segurança, estando ao serviço da comunidade e como instituições que representam o Estado, deverão [igualmente] evoluir e acompanhar os avanços da humanidade aos mais diversos níveis” (Morgado & Ferraz, 2016).

Neste sentido, verifica-se que a PSP tem acompanhado este desenvolvimento ao longo da sua história. Este é um processo evolutivo que conta já com mais de 150 anos da sua história, em que se alteraram procedimentos e modelos de policiamento, houve uma atualização da missão e um alargar de competências, mas cada vez mais se verifica uma polícia orientada para o cidadão, alicerçada no respeito pelo direitos humanos e pelos direitos fundamentais constitucionalmente consagrados (Poiares, 2018).

As exigências para com as forças de segurança são cada vez mais, assim como os seus padrões de atuação são cada vez mais escrutinados e os dados estatísticos a nível da atividade operacional são cada vez mais relevantes, apesar de se verificarem largos constrangimentos ao nível orçamental (Pais, 2018).

Verifica-se hoje que as forças de segurança estão de encontro ao que defende e necessita um Estado de Direito Democrático, “uma Polícia legitimada pelo Estado e com um *core business* - segurança - convertido num bem de mercado” (Poiares, 2018, p. 118).

Segundo Pais (2019) a demografia da nossa sociedade tem-se transformado, as relações de trabalho também e cada vez mais somos um país de turismo, onde circulam em território nacional cada vez mais turistas, o que impele também uma mudança nas forças de segurança.

Todas estas alterações sociodemográficas, conjugadas com uma polícia preocupada e com o foco na proteção e salvaguarda pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, “tem conduzido à reconfiguração da ideia de serviço público policial” (Poiares, 2018, p. 118).

No que concerne à liderança, apesar de toda a evolução, ainda existe algum papel a executar na formação e capacitação dos líderes/comandantes de polícia. Ainda se verificam algumas vulnerabilidades, tais como comandantes com perceções distintas sobre a missão e competências, que fazem transparecer essas ideias para os polícias sob a sua alçada que poderão comprometer a concretização dos objetivos institucionais (Maia, 2017).

No entanto, a generalidade dos líderes das instituições policiais demonstram estar cada vez mais aptos. Denota-se uma maior capacidade de articulação com parceiros, capacidade de perceber as novas dinâmicas e introdução de novas metodologias de trabalho, garantindo a presença ativa da PSP em “diversos fóruns, nos conselhos municipais de segurança (...) nas associações de pais nos estabelecimentos de ensino, as comissões de proteção de crianças e jovens em risco, entre outros espaços de debate e ação fundamentais para a segurança de todos” (Poiares, 2018, p. 120).

### **2.2.1. A importância e papel dos Oficiais de Polícia**

A sociedade exige cada vez mais profissionalismo, correção e padrões de atuação por parte da PSP. A nível interno, os Polícias exigem: i) melhores condições de trabalho, novos métodos, mais explicações, participar mais na tomada de decisão; e, ii) serem reconhecidos. É nestas duas vertentes que os Oficiais de Polícia que têm a missão de comando e liderança do seu efetivo e assumem um papel determinante na atuação da PSP.

Neste aspeto releva perceber quais as características que possuem e qual o estilo de liderança que identifica os Oficiais da PSP.

De acordo com a alínea c) do art.º 17º da lei 53/2007 de 31 de agosto que aprova a Lei Orgânica da PSP e com o art.º 120º do Estatuto da Polícia de Segurança Pública, a PSP compreende entre os demais serviços, os estabelecimentos de ensino especificados no art.º 20º da LOPSP, os quais compreende a Escola Prática de Polícia e o Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.

O ISCPSI tem um papel fundamental na estrutura e formação dos quadros da PSP que é, como refere Poiares (2018),

herdeiro das tradições da Escola Superior de Polícia criada em 1982, é um instituto policial de ensino superior universitário que iniciou a sua atividade letiva em 1984 e tem por missão ministrar formação inicial e ao longo da vida aos Oficiais de Polícia, através de ciclos de estudos conducentes à obtenção de graus académicos em Ciências Policiais e de ciclos de estudos não conferentes de grau académico, podendo ainda ministrar formação académica e técnico-profissional aos técnicos superiores e dirigentes das Forças e Serviços de Segurança, das Polícias Municipais e outras entidades com atribuições no âmbito da segurança interna, bem como coordenar ou colaborar em projetos de investigação. (p. 124)

O ISCPSI é um instituto de referência a nível nacional, pois é “a única instituição pública portuguesa licenciada a organizar e implementar estudos universitários e cursos no vasto espectro de ciências da segurança interna e das ciências policiais” (Felgueiras & Pais, 2017, p. 181).

O ingresso no ISCPSI é efetuado de forma dual, sendo reservado nos termos do artigo 122º do EPSP até trinta por cento ao efetivo que já exerce funções na instituição, da categoria de Agentes ou Chefes, e para aqueles que ainda não pertencem ao efetivo da PSP, através do cumprimento das regras de acesso estatuídas no nº1 do art.º 2.º, da Portaria n.º 230/2010, de 26 de abril.

As instituições devem prover a todos formação inicial e contínua, mas para os seus quadros superiores a preocupação com a formação e consciencialização para a importância e necessidade da liderança é crucial.

Também na PSP a formação dos seus líderes, dos Oficiais de Polícia, é um aspeto fundamental para a organização. Apesar da PSP ser uma força de segurança fortemente hierarquizada, a formação académica e científica é, como refere Felgueiras e Pais (2017)

muito importante na formação dos Oficiais de Polícia, no entanto também a componente humana e a capacidade de se relacionarem com os seus subordinados é essencial para a formação e capacitação dos Oficiais de Polícia.

A carreira de Oficial de Polícia é complexa, repleta de desafios, e por esse motivo a sua missão é difícil e acarreta uma responsabilidade acrescida (Alves, 2016), com desafios ao nível da liderança e das funções exercidas (Felgueiras & Pais, 2017).

Poiares (2018) refere que a Polícia, a par de muitas instituições tem sofrido um processo evolutivo muito interessante e positivo, e desta mudança, a perceção do trabalho da Polícia também se tem alterado. A forma como a Polícia tem encarado a sua missão e o papel dos Oficiais neste quadrante tem sido muito relevante.

Estas alterações, na formação dos Oficiais e no papel por si desempenhados, faz com que a necessidade de uma Polícia com procedimentos cientificamente comprovados sejam hoje uma necessidade comumente aceites (Felgueiras & Pais, 2017).

Aos Oficiais de Polícia deve ser incutida desde a sua formação inicial a necessidade de compreensão da importância da liderança na instituição, e devem estar cientes que as relações existentes com os seus subordinados devem respeitar certos princípios, que segundo Luis (2006) são,

conhecer-se a si mesmo e procurar desenvolver as suas aptidões profissionais; ser proficiente tecnicamente; procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das suas acções; tomar decisões correctas e oportunas; dar o exemplo; conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar; manter os subordinados informados; desenvolver nos subordinados o sentido da responsabilidade; assegurar-se de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida; treinar os subordinados como uma equipa; utilizar os subordinados de acordo com as suas capacidades. (p. 57)

Como refere Mumford (2011) a liderança é multidisciplinar, e a evolução dos estudos relativos aos fenómenos associados à liderança, trazem importantes desenvolvimentos nomeadamente no comportamento organizacional. Neste sentido a PSP deve ter um papel presente no desenvolvimento e compreensão da liderança, pela importância que representa para a instituição, tanto no desenvolvimento da sua atividade diária seja na vertente operacional ou administrativa, assim como nos estabelecimentos de ensino.

Apesar de ser uma constante em todas as forças de segurança, o efetivo PSP carece de líderes que estejam presentes, com elevado espírito de entreaajuda e que apoiem os polícias sob o seu comando.

Este capítulo permitiu-nos analisar a liderança nas forças de segurança e em concreto na PSP. Apesar das diferenças culturais e organizacionais, verifica-se que há constrangimentos e virtudes que são transversais a todas as forças de segurança. Em todas deve estar presente uma efetiva capacidade liderança e uma relação clara e eficiente entre os líderes e os seguidores, sendo que a sua importância no cumprimento da missão é hoje demais evidente.

Estes capítulos iniciais permitiram-nos consolidar ideias e no próximo iniciaremos a análise do método e, conseqüentemente, exploraremos a parte prática e empírica da nossa investigação, procurando dar resposta aos objetivos propostos.

### **CAPÍTULO III: MÉTODO**

O método é o elemento desta Dissertação que possibilita, através da aplicação de instrumentos de recolha de dados e de técnicas de análise dos mesmos, formular conhecimento e acrescentar mais-valias ao objeto de estudo e neste caso, para a PSP.

De acordo com Cervera (2014) o tipo de investigação é que condiciona o método que é utilizado: “a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos” (Prodanov & Freitas, 2013, p.126).

Nesta linha de pensamento, o “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (Prodanov & Freitas, 2013, 126).

Com o intuito de cumprir com os objetivos do presente estudo e aferir as hipóteses, o capítulo em questão apresenta-se da seguinte forma: i) Modelo Conceptual e Hipóteses; ii) Instrumento de Recolha de Dados; iii) Caracterização dos participantes; iv) Instrumentos e Técnicas de Análise de Dados; e v) Procedimentos.

#### **3.1. Modelo Conceptual e Hipóteses**

O método científico aplicado neste estudo trata-se do método dedutivo, que consiste na “observação do geral para o particular de forma a chegar às conclusões porque pressupõe que só a razão é capaz de levar à veracidade do conhecimento. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar e confirmar o conteúdo das premissas” (Reis, 2018, p.18).

Para respondermos às questões levantadas e compreender o problema de investigação proposto nesta dissertação, será aplicada uma pesquisa de natureza quantitativa, e neste sentido, será aplicado um inquérito por questionário “a partir de uma amostra (representativa dessa população)” (Marôco, 2011, p.14), que visa fornecer informação quantitativa variada acerca de características da população inquirida, e a partir dos dados quantitativos recolhidos poder responder às questões elaboradas.

Pelo exposto optou-se por uma investigação científica de carácter descritivo e correlacional, por forma a obter os resultados sólidos e fidedignos, de natureza aplicada, para sedimentar o propósito nesta investigação.

Os objetivos de estudo visam, de acordo com Reis (2010), estabelecer os parâmetros e as metas que se propõem a alcançar no contexto da presente investigação.



Para a concretização desta investigação e alinhado com a questão inicial, propomos como objetivo geral: determinar as características de liderança reconhecidas pelos Oficiais de Polícia, relativamente à sua ação de comando e perante os seus subordinados.

Os objetivos específicos da presente Dissertação são então: i) Classificar o perfil do líder que caracteriza os Oficiais da PSP de acordo com a Teoria Transformacional, Teoria Transacional ou estilo de liderança *Laissez-faire*; ii) Compreender quais os fatores que influenciam o estilo de liderança.

Com base no exposto construi-se o seguinte modelo conceptual (Figura 2):

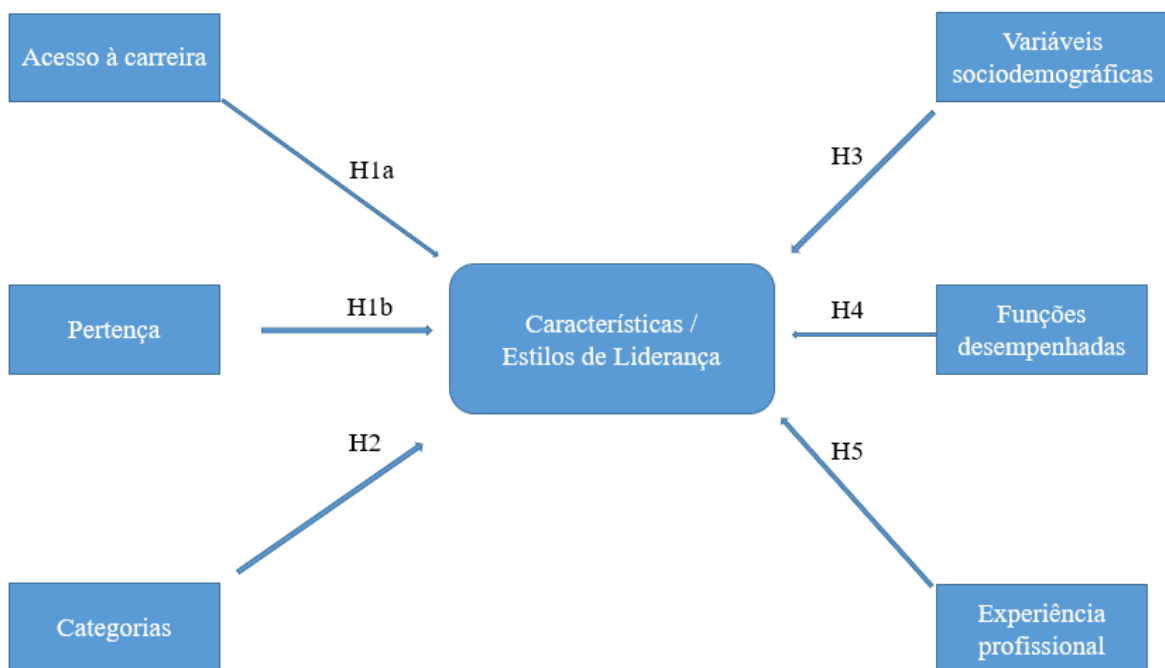


Figura 2. Modelo conceptual

As hipóteses propostas na elaboração do presente estudo têm como objetivo poder dar uma resposta ao problema que a nossa investigação nos coloca pelo tema definido (liderança na PSP). Com a pergunta formulada é depois “proposta uma resposta suposta, provável e provisória (hipótese), que seria o que o pesquisador entende ser plausível como solução do problema” (Freitas, 2012, p. 89).

Desta forma, as hipóteses são relevantes no presente estudo, pois “além de fornecer explicações provisórias, as hipóteses elaboradas funcionam como indicadoras de um caminho a seguir, isto é, como guias para os procedimentos em busca da “verdadeira” solução” (Freitas, 2012, p. 90).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) as hipóteses formuladas vão ser indicadores do percurso que a investigação deve prosseguir, no intuito de obter respostas às perguntas de investigação.

A PSP é uma força de segurança com uma dualidade ao nível dos seus quadros superiores, tem Oficiais de Polícia formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), a quem é atualmente conferido o grau de Mestre em Ciências Policiais, mas têm igualmente Oficiais de Polícia que exercem funções iguais, mas que na sua génese não têm uma formação que atribuisse o grau de Licenciatura ou de Mestrado, mas que os qualificou igualmente para o exercício de funções de Oficial. Neste sentido existem na categoria de Oficial de Polícia, polícias que já pertenciam aos quadros da PSP antes de ingressarem na carreira de Oficial de Polícia. Pela dualidade e pertinência foram formuladas as hipóteses;

H1a: As características de liderança diferem entre oficiais de carreira e oficiais formados no ISCPSI.

H1b: O facto de pertencer aos quadros da PSP antes de ingressar na carreira de Oficial de Polícia influencia as características e estilos de liderança.

No estudo realizado nos Estados Unidos da América em 2010, relativamente a uma amostra de Polícias com funções de chefia e comando, Andreescu e Vito (2010) referem que o posto da classe de oficial não aparenta trazer qualquer evidência que influencie os estilos de liderança analisados (transformacional, transaccional ou *laissez faire*), fundamento da seguinte hipótese:

H2: As características de liderança não diferem entre as categorias da carreira de Oficial de Polícia.

De acordo com Gonçalves (2008) não se verifica uma influência de variáveis sociodemográficas como o género nos estilos de liderança, no entanto relativamente à idade, verifica-se uma influência no estilo *laissez-faire*. Para compreendermos a influência desta variável no nosso estudo foi elaborada a hipótese:

H3: As variáveis sociodemográficas influenciam as características de liderança e os estilos de liderança.

Segundo Andreescu e Vito (2010) existem variáveis que podem alterar as características e o estilo de liderança, como o tipo e a missão de serviço que podem influenciar a variação na preferência pelo estilo transformacional, motivo pelo qual foi formulada a hipótese 4.

H4: Os estilos de liderança diferem em relação às funções desempenhadas.

A experiência profissional está relacionada com os estilos de liderança, influenciando as características do líder e consequentemente a forma como este se relaciona com os seus seguidores (Boal & Hooijberg, 2000; Conger & Kanungo, 1994; Gonçalves, 2008; Riggio, 2008). Pelos factos descritos foi formulada a hipótese:

H5: A experiência profissional influencia os estilos de liderança.

A formulação do problema está diretamente relacionado com o tema proposto e neste âmbito, a problemática da investigação “esclarece a dificuldade específica com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver por intermédio da pesquisa” (Provdanov & Freitas, 2013, p. 133).

Como refere Reis (2010) a problemática “consiste numa pergunta ainda sem solução, ou seja, testar e compreender uma lacuna ainda existente no conhecimento científico”(p. 38).

Segundo Provdanov e Freitas (2013) a formulação da pergunta deve ser clara de forma a não confundir o leitor, devendo precisar exatamente o que visa analisar. De acordo com Reis (2018), “a dissertação de mestrado consiste num estudo científico de um tema bem determinado e limitado, que contribui, com relevância, para o progresso da ciência” (p.29).

Atualmente procuram-se líderes que além das características físicas e dos aspetos de personalidade, possuam a capacidade de motivar e transformar os seus seguidores de acordo com os objetivos estratégicos delineados pela organização.

Pela atualidade do tema, bem como pelo constante escrutínio da atuação da PSP e desta forma pela capacidade de comando e liderança dos seus Oficiais, definiu-se a pergunta de partida: “Quais as características de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública?”

### **3.2. Instrumento de Recolha de Dados**

Para melhor podermos responder às questões levantadas e compreender o problema de investigação proposto nesta dissertação, foi realizada uma pesquisa quantitativa “baseada na observação de fenómenos e tem a finalidade de validar os conhecimentos e a possibilidade de extrapolar os resultados (...) é usual a utilização de métodos estatísticos, tais como, a análise de regressão ou coeficiente entre outros” (Reis, 2018, p.77), e neste sentido foi aplicado um inquérito por questionário, utilizando para este efeito um processo de administração direta (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A aplicação de um questionário neste estudo visa essencialmente obter informação quantitativa e qualitativa acerca das características da população inquirida e a partir dos dados recolhidos poder responder às hipóteses formuladas.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário desenvolvido por Stogdill e a Ohio State University que tem como nomenclatura original: *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*, e cujo objetivo primário é a recolha de dados através da análise das respostas às cem questões do questionário, que permitam por sua vez a análise das doze características de liderança: representação, reconciliação de divergências, tolerância da incerteza, persuasão, iniciação na estrutura, tolerância e liberdade, consideração, ênfase na produção, rigor na previsão, integração e orientação superior. Na Tabela 14 (Apêndice A) estão mencionadas as características avaliadas em cada subescala.

O questionário é constituído por cem (100) questões, que pretende avaliar doze (12) características de liderança, respondidas através de uma escala de Likert de cinco (5) valores (A – Sempre; B – Frequentemente; C – Ocasionalmente; D – Raramente, E – nunca) onde cada questão permite uma única resposta.

De acordo com Littrell (2013) o LBDQ está originariamente associado a Hemphill e Coons (1950) que criaram um questionário com quarenta (40) questões e cujo objetivo se prendia com a avaliação de duas dimensões do comportamento do líder. O questionário era aplicado aos seguidores para que estes identificassem as características dos seus líderes e pretendia avaliar a consideração e a estruturação de tarefas. Em 1962, Stogdill desenvolveu este questionário e transformou-o num questionário auto avaliativo ou de autocaracterização da liderança, introduzindo-lhe as doze subescalas de avaliação (Littrell, 2013), estudo esse que veio a ser publicado em 1963.

O desenvolvimento do LBDQ tem decorrido ao longo dos anos. Inicialmente “Stogdill (1965) informou que a fiabilidade das medidas das dimensões da estrutura, consideração e influência hierárquica de início consistentemente se enquadram na gama de  $\alpha=0,80$  ou acima para várias populações diferentes” (Littrell, 2013, p. 574).

Littrell, após verificar a aplicabilidade do LBDQ, conduziu diversos estudos ao longo dos anos no intuito de proceder à tradução, validação e verificação da fiabilidade em diversos países do LBDQ, conforme o Apêndice A.

O presente estudo baseia-se essencialmente na investigação apresentada por Andreescu e Vito (2010), na qual inquiriram os comandantes de esquadras (n=126) de 23 Estados dos EUA, aplicando o LBDQ. Nesta investigação analisaram-se os dados recolhidos

através deste questionário e fez-se a correspondência com os estilos de liderança transformacional, transacional ou *laissez-faire*.

O estudo e aplicação do questionário LBDQ, apesar de poder ser indicada a sua data de criação como uma limitação, continua a ser atual e aplicado em diversos países e contextos, como por exemplo em alguns estudos mais recentes: Andreescu e Vito (2010), Bressler e Sohmen (2017), Epperson (2018), Svajone e Sarka (2018), Carfagno (2019) ou Zekarias et al. (2020).

### **3.3. Caracterização dos Participantes**

A PSP tem atualmente nos quadros 875 Oficiais de Polícia distribuídos nas seguintes categorias: 15 Superintendente-Chefe, 57 Superintendentes, 90 Intendentes, 103 Subintendentes, 452 Comissários e 158 Subcomissários.

Analizando a dimensão do nosso universo, definiu-se um nível de confiabilidade de 95% e um erro de amostragem de 4%. Efetuados os cálculos e atendendo ao nosso universo de estudo definido, concluímos  $n = 357$  seria o valor necessário para ser uma amostra representativa do nosso universo.

Ao questionário responderam 299 inquiridos (Apêndice D), o que corresponde a 83,8% do objetivo definido e que representam uma taxa de resposta de 34,2% referente à totalidade do universo. Esta taxa de resposta é aceitável, tendo presente que a maior parte dos inquéritos por questionário *on-line*, por correio eletrónico, apresentam valores na ordem dos 20% (Dillman, 2011; Dillman, Smyth, & Christian, 2014; Hill & Hill, 2016; Rogelberg & Stanton, 2007).

Dos inquiridos, 257 são do sexo masculino e 42 do sexo feminino a que correspondem 86,0% e 14,0% respetivamente (Tabela 16, Apêndice D).

No que concerne à naturalidade dos inquiridos, verifica-se que Lisboa ( $n=51$ ) e Porto ( $n=41$ ) são os distritos mais representados e agrupados pelos NTUS II, verifica-se uma distribuição mais equilibrada entre a Região Norte ( $n= 96$ ), Região Centro ( $n= 83$ ) e a Região de Lisboa e Vale do Tejo ( $n= 59$ ). Destaque ainda para os inquiridos oriundos do continente africano ( $n=14$ ) e do continente europeu ( $n=11$ ). Relativamente à idade, os inquiridos encontram-se entre os 24 e os 64 anos (Tabela 16, Apêndice D), com uma média de idades de aproximadamente 41 anos.

Analizando o conteúdo funcional, verificamos que 74,6% exercem funções na área operacional da PSP (Tabela 17, Apêndice D). Referência ainda ao facto de 86% ( $n=257$ )

Frequentaram o Curso de Formação de Oficiais de Polícia e que 14% (n= 42) ingressaram na carreira de Oficial e Polícia frequentando o Curso de Promoção a Chefe de Esquadra.

Relativamente à percentagem de respostas por categorias de Oficial de Polícia, situaram-se entre os 28,8% (Comissários) e os 46,2% (Subcomissários).

Entre os inquiridos 42,1% (n=126) já pertenciam aos quadros da PSP quando ingressaram na carreira de Oficial de Polícia e 88,6% possuem Mestrado ou Licenciatura 51,5% e 37,1% respetivamente (Tabela 17, Apêndice D) como nível de habilitações literárias.

### 3.4. Instrumento e Técnicas de Análise

Para a análise e tratamento do conteúdo recolhido foi inicialmente utilizado o Microsoft Office, versão 365, que permitiu a utilização e manuseamento dos dados através das aplicações Word e Excel.

Após a normalização dos dados, estes foram analisados e tratados estatisticamente utilizando para o efeito o programa da IBM, SPSS 27 (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 27) e o nível de significância utilizado foi de,  $\alpha$ , 5%.

#### 3.4.1. Validação

Foi efetuado um pré-teste do questionário, perante uma pequena amostra de inquiridos referentes ao universo estudado (Pré-teste A – 5%; Pré-teste B – 5%).

No pré-teste A, a variável ênfase na produção é a variável que apresenta uma consistência mais baixa ( $\alpha=0,592$ ). À exceção desta, todas as restantes apresentam valores superiores a  $\alpha=,724$ . Já no Pré-teste B, o valor mais baixo identificado está associado à variável orientação superior ( $\alpha=0,501$ ). As restantes variáveis situam-se entre  $\alpha=0,604$  (tolerância da incerteza) e  $\alpha=0,905$  (rigor na previsão). Taber (2018) refere que apesar de muitos autores indicarem valores diferentes, considera que um estudo com  $\alpha \geq 0,500$  como suficiente ou aceitável, sendo este o valor definido neste estudo como mínimo aceitável para ser efetuada a sua análise.

Tabela 5

*Pré-teste A – Análise descritiva, consistência interna e Curva ROC*

<i>Alfa de</i>						<i>Curva</i>
<i>Cronbach</i>	<i>Média</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Variância</i>		<i>ROC</i>

Representação	0,803	3,893	3,00	4,267	0,299	0,660
Reconciliação	0,849	3,747	3,467	4,133	0,063	0,720
Tolerância da incerteza	0,724	3,400	2,600	3,733	0,137	0,760
Persuasão	0,764	3,647	2,800	4,067	0,163	0,700
Iniciação na estrutura	0,891	3,920	3,467	4,333	0,867	0,780
Tolerância de liberdade	0,891	3,620	3,067	4,133	0,098	0,750
Assunção do papel	0,927	4,093	3,667	4,600	0,067	0,720
Consideração	0,854	3,773	3,267	4,267	0,120	0,830
Ênfase na produção	0,592	3,113	1,867	4,267	0,567	0,810
Rigor na previsão	0,837	3,640	3,400	4,067	0,068	0,880
Integração	0,904	4,027	3,733	4,200	0,037	0,860
Orientação superior	0,839	3,420	2,200	4,200	0,503	0,840

Foram igualmente efetuadas as análises através da curva ROC (Apêndice D), verificando-se que todas as variáveis apresentam valores aceitáveis.

Tabela 6

*Pré-teste B – Análise descritiva, consistência interna e Curva ROC*

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Média	Mínimo	Máximo	Variância	Curva ROC
Representação	0,657	4,067	3,800	4,400	0,058	0,654
Reconciliação	0,661	3,840	3,133	4,467	0,270	0,615
Tolerância da incerteza	0,604	3,453	2,467	4,067	0,290	0,904
Persuasão	0,835	3,613	3,200	4,000	0,076	0,692
Iniciação na estrutura	0,764	4,073	3,533	4,467	0,073	0,808
Tolerância de liberdade	0,867	3,920	3,533	4,200	0,035	0,500
Assunção do papel	0,864	4,193	3,467	4,667	0,132	0,635
Consideração	0,752	3,773	3,267	4,267	0,120	0,538
Ênfase na produção	0,736	3,227	1,600	4,533	0,729	0,519
Rigor na previsão	0,905	3,693	3,200	4,133	0,121	0,750
Integração	0,733	4,120	4,000	4,267	0,037	0,596
Orientação superior	0,501	3,573	2,067	4,733	0,764	0,788

No pré-teste A apresentam valores entre 0,660 e 0,880 e no pré-teste B estes valores situam-se entre os 0,500 e 0,904.

**3.4.2. Consistência Interna**

Efetuada as análises já enunciadas, seguiu-se a análise da consistência interna do questionário (n=299). Relativamente a esta análise e tendo em consideração o conjunto das doze variáveis do questionário é possível observar que apresentam uma consistência interna elevada ( $\alpha=0,897$ ), (Tabela 7).

Analisando individualmente as variáveis, verifica-se que a variável tolerância da incerteza é a que apresenta um valor mais reduzido ( $\alpha = 0,512$ ). Este valor encontra-se dentro dos parâmetros mínimos definidos para este estudo e está de acordo com a análise efetuada por Andreescu e Vito (2010) ( $\alpha = 0,6451$ ), assim como Stogdill (1963) (Forças militares  $\alpha = 0,58$ ; Polícia de trânsito  $\alpha = 0,66$ ).

Tabela 7

*Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis*

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Representação	0,772	2,00	5,00	4,1398	0,54105
Reconciliação	0,612	2,00	5,00	3,8783	0,44105
Tolerância da incerteza	0,524	2,40	4,60	3,2863	0,36671
Persuasão	0,804	1,90	5,00	3,8137	0,43871
Iniciação na estrutura	0,813	2,30	5,00	4,1569	0,37080
Tolerância de liberdade	0,836	2,50	5,00	3,8465	0,43009
Assunção do papel	0,828	1,60	5,00	4,2418	0,46331
Consideração	0,668	2,10	4,90	3,9565	0,37171
Ênfase na produção	0,668	1,70	4,50	3,3609	0,39677
Rigor na previsão	0,806	1,80	5,00	3,8355	0,42594
Integração	0,820	2,00	5,00	4,2635	0,45625
Orientação superior	0,752	1,80	4,90	3,7358	0,44461

É necessário neste aspeto compreender que esta variável visa avaliar a capacidade de tolerar a incerteza sem exaltações ou preocupações. Entendemos que estes valores podem estar relacionados com a função muito característica da missão de polícia. Também nos estudos de Littrell (2013) esta tendência se verifica em países europeus como a Alemanha ( $\alpha = 0,6$ ), (Tabela 12, Apêndice A).

Como observável na Tabela 10, a consistência interna das variáveis situa-se entre  $\alpha = 0,512$  e  $\alpha = 0,836$ , o que consideramos serem valores suficientemente consistentes para analisar todas as variáveis e todas as questões que compõem o questionário, não excluindo nenhuma destas. De referir que autores como Andreescu e Vito ou Littrell também seguiram igual procedimento, ou seja, aplicaram o questionário na sua totalidade nas suas investigações.



### 3.4.3. Medição do Modelo Conceptual

Nesta fase empírica, e tendo presente o modelo conceptual representado pela Figura 2 (p. 38), pretende-se saber a relevância, averiguando se existe evidência estatística, das variáveis em estudo, no que concerne a aspetos como: i) a determinação do estilo de liderança face a um oficial com ou sem formação do CFOP/MICP; ii) se a pertença à PSP é ou não um elemento dissonante na abordagem à liderança; iii) se a função e a categoria dos diferentes intervenientes é revelador de abordagens de liderança diferenciadas; iii) as variáveis atributo.

Para compreendermos a distribuição dos dados obtidos, e em virtude da nossa amostra ( $n=299$ ), foi efetuado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (Tabela 22, Apêndice F). Pela sua análise verificou-se que as variáveis não seguem para uma distribuição normal ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ).

Apesar de em conjuntos de dados com distribuição não normal serem utilizados tendencialmente testes não paramétricos, e tendo em consideração a nossa amostra ( $n=299$ ) e a Teoria do Limite Central, optamos neste capítulo por utilizar testes paramétricos em virtude de se afigurarem testes mais robustos.

Neste entorno, as técnicas de análise de dados utilizadas estarão de encontro com as características dos mesmos. Neste capítulo, a análise dos dados será efetuada baseada numa análise descritiva, onde iremos identificar as médias, moda, mediana (medidas de tendência central), desvio-padrão, variância, mínimos e máximo (medidas de dispersão).

Por fim será efetuada uma análise correlacional e diferencial entre variáveis com a aplicação de testes paramétricos. Para este efeito utilizamos o coeficiente de correlação de Pearson e o Teste t de Student para a análise de variáveis dicotómicas e efetuamos uma análise ANOVA para as restantes.

## 3.5. Procedimentos

Para a prossecução do trabalho, como foi referido, adotou-se a versão do questionário LBQD de Andreescu e Vito (2010). Para tal a aplicação do questionário LBDQ foi inicialmente contactado o seu autor, através da página da universidade “*The Ohio State University*”, onde é disponibilizado um formulário constituído campos próprios para solicitar acesso e permissão para utilização do LBDQ através do endereço [go.osu.edu/LBDQ](http://go.osu.edu/LBDQ).

Após ser concedido total acesso ao questionário pelo autor (Anexo A) foi efetuada a tradução para português, através de um tradutor independente e sem conhecimentos específicos relacionados com a temática da liderança (anexo B), que efetuou uma tradução para português da versão original do questionário.

Posteriormente à receção da tradução, foi comparada pelo investigador a versão original e a versão traduzida, e foram efetuados alguns ajustes considerados relevantes, mantendo o foco e cuidado em garantir a conformidade com a versão original.

Foi solicitado a um tradutor independente, e sem conhecimentos específicos relacionados com a temática da liderança, uma retroversão para a língua original do questionário da tradução efetuada (Anexo C). Após comparação da versão original e da retroversão da tradução, foram verificados os ajustes necessários a elaborar, e foi solicitado a dois peritos que se pronunciassem sobre a tradução efetuada, conforme apêndice B. No seguimento desta validação da tradução pelos peritos, foi concebida a versão final do questionário para ser aplicada à população alvo desta investigação.

Com a fase de tradução e retroversão do questionário pretendeu-se obter uma versão em português, que esteja de acordo com o sentido e léxico gramatical original e linguisticamente correta, sem deixar de estar equivalente à versão original, seguindo a metodologia tradução/retroversão (Hill & Hill, 2016; Moreira, 2004).

Concluído este processo, foi solicitada a autorização para a divulgação do questionário (Anexo D) à população definida, sendo este pedido autorizado por Sua Ex.<sup>a</sup>, Sr. Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos, Superintendente-Chefe Abílio Pinto Vieira, conforme Anexo E.

Finda esta autorização foi difundido o respetivo questionário pelos Oficiais de Polícia (Anexo F) a partir do *email* institucional do investigador, utilizando a plataforma *Google Forms*([https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvHnzfLbkkj\\_OLTemLFp03oqLlKJoqLl/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvHnzfLbkkj_OLTemLFp03oqLlKJoqLl/edit)). A disponibilização do questionário, após a respetiva autorização de aplicação, esteve disponível para resposta no período de 22 de fevereiro a 15 de março de 2021.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo propomo-nos a apresentar e desenvolver os resultados obtidos, de acordo com objetivos enunciados no capítulo III. Neste sentido foi efetuada a seguinte análise: i) análise dos resultados obtidos referente às variáveis identificáveis através do questionário difundido; ii) enquadramento das variáveis identificadas nos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*; iii) análise estatística descritiva, inferencial e correlacional entre as variáveis dependentes e independentes por forma a responder às hipóteses formuladas.

### **4.1. Análise Descritiva e Correlacional**

Como preâmbulo às abordagens correlacionais, a análise prévia da confiabilidade da amostra possibilita averiguar a consistência e similitude em relação aos estudos internacionais, dando especial atenção ao estudo que serve de suporte à presente investigação.

Andreescu e Vito (2010) enquadraram as variáveis identificáveis através deste questionário nos estilos de liderança transformacional, transacional ou *laissez-faire* e com o intuito de identificarmos o(s) estilo(s) que caracterizam os Oficiais de Polícia foi também efetuada essa observação (Tabela 62, Apêndice S). Efetuada uma análise à confiabilidade dos estilos de liderança verificam-se os seguintes dados: i) liderança transformacional ( $\alpha = 0,863$ ); ii) liderança transacional ( $\alpha = 0,781$ ); iii) liderança *laissez-faire* ( $\alpha = 0,638$ ).

As variáveis que suportam um estilo de liderança transformacional apresentam uma média mais elevada ( $M = 4,007$ ;  $DP = 0,35775$ ), seguida da liderança transacional ( $M = 3,848$ ;  $DP = 0,34414$ ) e por fim temos as variáveis que dizem respeito à liderança *laissez-faire* ( $M = 3,696$ ;  $DP = 0,29747$ ) (Tabela 8). Este resultado está em sintonia com a evolução que os diferentes estilos de liderança têm apresentado em diferentes contextos, sendo que o estilo transformacional é o mais aplicado, mais desenvolvido e dos mais utilizado para o sucesso das instituições (Khan et al., 2018; Mendes, 2020; Northouse, 2016; J. Zhu et al., 2019).

Estes valores indicam que Oficiais de Polícia da PSP possuem características de líderes transformacionais, sendo este aspeto importante para a instituição, pois os líderes transformacionais têm a capacidade de instruir melhor os seus seguidores, fornecendo-lhes

conhecimentos, incentivando o seu desenvolvimento pessoal e profissional e ajudando-os a melhorar, conseguindo desta forma atingir os objetivos organizacionais estabelecidos.

Tabela 8

*Estatística descritiva e fiabilidade dos estilos de liderança*

Estilo de liderança	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	DP	Alpha de cronbach
Transformacional	4,007	3,814	4,264	0,450	0,35775	0,862
Transacional	3,848	3,361	4,157	0,796	0,34414	0,781
<i>Laissez-faire</i>	3,696	3,286	3,957	0,670	0,29747	0,638

Dos resultados observáveis foi efetuada a análise estatística descritiva das variáveis e consequentemente foi possível identificar que as variáveis integração (M= 4,2635; DP= 0,45625) e assunção do papel (M= 4,2418; DP= 0,46331) são as que apresentam um valor médio mais elevado. No sentido inverso, as variáveis tolerância da incerteza (M= 3,2863; DP= 0,36671) e ênfase na produção (M= 3,3609; DP= 0,39677) são as que apresentam valores médios mais baixos (Tabela 23, Apêndice F).

De relevar que esta ordenação se encontra em sintonia com Andreescu e Vito (2010), onde as variáveis tolerância da incerteza e ênfase na produção foram das que obtiveram menor valorização e a variável assunção do Papel foi, como neste estudo, a segunda variável com valorização média mais elevada.

As variáveis que demonstram uma valorização média mais elevada, integração e assunção do papel, são duas das cinco que compõem o estilo de liderança transformacional.

A PSP desde a formação inicial, tenta dotar os seus polícias dos mecanismos necessários para a resolução dos problemas que o quotidiano policial lhes proporciona. Neste sentido, é facultado aos futuros Oficiais de Polícia mecanismos de aprendizagem, momentos de trabalho em equipa, de integração na instituição e compreensão dos seus valores que norteiam a atividade, entre outros aspetos que norteiam a atividade de um Oficial de Polícia (Felgueiras & Pais, 2017).

No âmbito da análise dos coeficientes de correlação se *Pearson*<sup>1</sup> (r)<sup>1000</sup> obtidos no presente estudo, a idade apresenta uma correlação positiva muito baixa com o género (r =

<sup>1</sup> O coeficiente de correlação varia entre -1 e 1, e apesar de existirem autores que defendem classificações dispares, a classificação comumente utilizada em investigações científicas e a que foi adotada, segue o seguinte método de classificação do coeficiente: i) 0 a 0,2 – correlação linear muito baixa; 0,2 a 0,40 – baixa; 0,4 a 0,7 – moderada; 0,7 a 0,9 – alta; 0,9 a 1 – muito alta; 1 – perfeita (Lomax & Hahs-Vaughn, 2012; Mâroco, 2018; e Pestana e Gajairo, 2014).

0,186,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e baixa com a área de funções ( $r = 0,251$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ). Em termos de habilitações literárias e curso de acesso à carreira, observa-se que a associação é positiva, mas moderada ( $r = 0,672$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ;  $r = 0,622$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ , respetivamente). Isto significa que com mais idade os níveis educacionais aumentam, sendo que o mesmo ocorre para a área funcional. Por outro lado, o número de anos de serviço, está necessariamente associado à idade, ou seja, quanto mais idade o oficial tem, mais anos de serviço ele apresenta ( $r = 0,805$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ). Já na correlação com a categoria, a idade apresenta uma correlação moderada negativa ( $r = -0,591$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ). A avaliação correlacional entre a idade e os estilos de liderança não apresenta correlações estatisticamente significativas ( $p\text{-value} > 0,05$ ), o que permite concluir que o estilo de liderança não se associa com a idade. Contudo, constata-se que no âmbito da liderança transformacional, na sua componente de representação, existe uma relação muito baixa negativa ( $r = -0,140$ ,  $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Esta análise induz a aludir ao facto de que quanto maior a idade, menor o nível de representação, no âmbito da liderança transformacional. A idade é uma variável que potencia o Oficial de Polícia, pois além de estar relacionada com a experiência e consequentemente com a elegibilidade para ser promovido e ocupar uma categoria mais elevada na classe de oficiais, permite desta forma o desempenho de funções de maior relevo e que, consequentemente, vão trazer mais reconhecimento e a possibilidade de participarem em projetos que influenciam toda a organização, possibilitando a concretização de objetivos pessoais e organizacionais, potenciando o *know how* dos Oficiais de Polícia.

Relativamente ao género verificamos a existência de uma correlação muito baixa negativa relativo à categoria e muito baixa positiva alusiva à experiência ( $r = -0,117$ ,  $p\text{-value} \leq 0,05$ ;  $r = 0,140$ ,  $p\text{-value} \leq 0,05$ , respetivamente). Estes valores indicam que quanto maior a categoria menor a influência do género e inversamente, o género é influenciado positivamente quantos mais anos de experiência os oficiais detêm. Comparativamente aos estilos de liderança, constata-se que o género apresenta correlação baixa positivo relativo ao estilo de liderança transformacional ( $r = 0,202$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e muito baixa positiva respeitante à liderança transacional ( $r = 0,114$ ,  $p \leq 0,05$ ). No que concerne às variáveis que compõem o estilo de liderança transformacional, apresenta-se uma correlação positiva em todas as variáveis, baixa no rigor da previsão ( $r = 0,237$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e muito baixa nas variáveis reconciliação de divergências ( $r = 0,159$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ), persuasão ( $r = 0,142$ ,  $p\text{-value} \leq 0,05$ ), assunção do pape ( $r = 0,153$ ,  $p\text{-value} \leq 0,01$ ) e integração ( $r = 0,124$ ,  $p\text{-value} \leq 0,05$ ) o que nos permite concluir que o estilo de liderança transformacional e todas

as variáveis que a compõem estão associadas ao género. No que respeita ao estilo de liderança transacional e apesar desta apresentar uma associação positiva baixa, das variáveis que compõem este estilo de liderança apenas a iniciação na estrutura apresenta uma correlação positiva baixa ( $r = 0,132, p \leq 0,01$ ). A PSP forma todos os seus Oficiais de Polícia de forma responsável e fomentando o respeito pelas igualdades, de género neste caso. Desta forma, é compreensível que apesar de existirem correlações assinaladas pela análise, todas apresentam valores baixos ou muitos baixos. Este indicador é explicado pela igualdade no tratamento, na formação e na promoção/progressão na classe de oficiais.

As habilitações literárias exibem uma correlação baixa negativa com a categoria ( $r = -0,293, p\text{-value} \leq 0,01$ ), o que nos indica que quanto maior a categoria, menores são as habilitações literárias. Por outro lado, as habilitações literárias apresentam uma correlação positiva com o acesso à carreira ( $r = 0,658, p \leq 0,01$ ) e com a experiência ( $r = 0,541, p \leq 0,01$ ), o que nos permite concluir que com o aumento dos anos de experiência os níveis educacionais aumentam. Apesar desta análise nos indicar que não existe uma associação entre as habilitações académicas e os estilos de liderança, observa-se que a representação, uma das variáveis da liderança transacional e, que a tolerância da incerteza, componente do estilo de liderança *laissez-faire* apresentam uma associação baixa negativa ( $r = 0,140, p \leq 0,05; p\text{-value} = 0,140, p \leq 0,059$ ). A dualidade de cursos de acesso à carreira de Oficial de Polícia e à qual se atribui grau académico de licenciatura ou mestrado atualmente, apenas aos oficiais formados através do CFOP, podem ajudar a explicar as associações aludidas, onde efetivamente se denota que a maior correlação das habilitações literárias existente é precisamente com o curso de acesso à carreira de Oficial, sendo que os Oficiais mais jovens possuem maiores habilitações literárias, mas ainda se encontram em categorias mais baixas.

A categoria apresenta uma correlação baixa negativa com a área de funções ( $r = 0,296, p\text{-value} \leq 0,01$ ) e alta negativa com a experiência ( $r = 0,855, p\text{-value} \leq 0,01$ ). A análise correlacional permite-nos concluir que o aumento da categoria está associado à área em que desempenham funções e que o aumento dos anos de experiência permite alcançar as categorias mais elevadas da classe de oficial.

O aumento da experiência apresenta uma correlação positiva baixa com a área em que exerce funções ( $r = 0,294, p\text{-value} \leq 0,01$ ) assim como com o acesso à carreira ( $r = 0,316, p\text{-value} \leq 0,01$ ). Esta associação permite-nos concluir que o aumento da experiência profissional explica positivamente quer a área em que exerce funções, quer o curso de acesso à classe de oficial. Este indicador é claramente explicado pela presença na classe de Oficiais, de polícias que ingressaram através do curso de promoção a chefe de esquadra, que para

ingressar neste curso tiveram de frequentar a classe de agentes no mínimo sete anos, que era mínimo necessário para ser elegível ao concurso e frequência ao curso que habilita a promoção à classe de chefe, atendendo que apenas quem pertencia à classe de chefe reunia os requisitos necessários para concorrer e ingressar neste curso de promoção (CPCE).

## **4.2. Testes de Medição do Modelo Conceptual**

Para verificar se o acesso à carreira de Oficial de Policial, e os cursos respetivos que o permitem, influenciam as características da liderança, foi utilizado o teste t de Student para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas.

Apesar de no ativo estarem Oficiais de Polícia que acederam a esta carreira de duas vias distintas: i) Curso de Formação de Oficiais de Polícia; ii) Curso de Promoção a Chefe de Esquadra, atualmente apenas o CFOP se mantém como forma de acesso. Dos inquiridos 86% acederam à carreira de Oficial de Polícia através do CFOP ( $n=257$ ) e 16% através do CPCE ( $n=42$ ).

Relativamente às características de liderança é possível observar (Apêndice T) que os valores médios em cada variável não sofrem alterações significativas, com médias muito aproximadas e sem que se verifique uma diferença de mais de uma décima em cada variável, o que, neste caso converge, para que não sejam estatisticamente significativas ( $p\text{-value} > 0,05$ ) (Tabela 69). Por outras palavras, não se verifica a H1a, que há diferenças nos estilos de liderança entre oficiais de carreira e oficiais formados pelo ISCPSP.

Para complementar esta análise foi igualmente analisada a variável referente ao curso de acesso em relação aos estilos de liderança (Tabela 69, Apêndice T), no intuito de compreender se existiam alterações que não se tenham verificado na análise das variáveis respeitantes às características de liderança.

O teste t-student, com valor  $p\text{-value} > 0,05$ , indicia que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os cursos relativamente à média da liderança transformacional ( $t_{(299)} = -0,222$   $p\text{-value} = 0,824$ ), à liderança transacional ( $t_{(299)} = -0,482$   $p\text{-value} = 0,630$ ) e à liderança laissez-faire ( $t_{(299)} = -1,146$ ;  $p\text{-value} = 0,253$ ). Também a análise descritiva aos valores obtidos nos indica que não existem variações médias significativas nos estilos de liderança, por terem valores médios muito aproximados.

A PSP enquanto instituição fortemente hierarquizada incute nos seus polícias, independentemente da classe, não só na sua formação inicial e contínua, mas também no quotidiano, a necessidade e importância de todos estarem cientes e atuarem de acordo com

os valores que caracterizam a instituição. Neste sentido a política atual da PSP em determinar padrões de atuação e métodos de atuação similares, pode ser explicativo para a ausência de influência estatisticamente significativa do curso de acesso nos estilos de liderança.

A análise para identificar se os Oficiais de Polícia que já pertenciam previamente aos quadros da PSP influenciam as características de liderança, foi igualmente realizada através do teste t de *Student* (Apêndice U) para responder à hipótese H1b.

Efetuada uma análise aos valores médios das características de liderança, não se verificam valores suscetíveis de induzir alterações significativas nem nas características, nem nos estilos de liderança. De uma forma global, nenhum tipo de liderança depende do factor de pertencer previamente à PSP, não se verificando diferenças estatisticamente significativas (liderança transformacional:  $t_{(299)} = -0,800$ ,  $p\text{-value} = 0,424$ ; liderança transacional:  $t_{(299)} = -0,217$ ,  $p\text{-value} = 0,828$ ; liderança laissez-faire:  $t_{(299)} = -1,281$ ,  $p\text{-value} = 0,201$ ). Isto significa e induz-nos a concluir que a hipótese H1b não se verifica.

Tabela 9

Análise descritiva e teste T de *Student* da variável “Persuasão”

Pertença	n	Média	Desvio			Teste T	
			Padrão	Mínimo	Máximo	T	p
Sim	126	3,7270	0,41346	2,40	4,70	0,2955	0,003
Não	173	3,8769	0,44687	1,90	5,00		

No entanto, é importante referir que no âmbito do estilo de liderança transformacional, uma das suas componentes, a persuasão já depende da realidade de se pertencer ou não à instituição ( $t_{(299)} = -0,2955$ ,  $p = 0,003 \leq 0,05$ ). Assim observa-se que os níveis médios de persuasão são superiores nos Oficiais de Polícia que não pertenciam à instituição, apresentando o valor de 3,877 (DP = 0,446), com uma variância explicada de 29% para esta variável.

A hipótese 2 da nossa investigação pretende observar se existem evidências de que as categorias de Oficial de Polícia influenciam as características de liderança (Apêndice Y).

Dado o número reduzido de inquiridos respeitantes à categoria de Superintendente-chefe (n=2) estes foram agrupados conjuntamente com a categoria de Superintendente. Agrupados nesta categoria (n=22) observa-se que estes apresentam valores médios superiores em diversas variáveis, reconciliação de divergências (M= 4,000; DP= 0,42762), persuasão (M= 4,100; DP= 0,44721), iniciação da estrutura (M= 4,2409 DP= 0,37373),



tolerância da incerteza ( $M= 4,100$ ;  $DP= 0,44721$ ), ênfase na produção ( $M= 3,5091$ ;  $DP= 0,28437$ ) e rigor na previsão ( $M= 3,9909$ ;  $DP= 0,29906$ ).

Verifica-se igualmente que a categoria de Subintendente apresenta valores médios inferiores significativos comparativamente às restantes categorias de Oficial nas variáveis, representação ( $M= 3,9487$ ;  $DP= 0,51854$ ) e na variável integração ( $M= 4,1385$ ;  $DP= 0,36751$ ). Não obstante, apenas pelos valores médios diferenciados entre as categorias, a sua diferença não é considerada estatisticamente significativa.

Complementando esta análise e transportando as categorias de Oficial de Polícia para uma análise relativa aos estilos de liderança, não se verificam alterações significativas nos valores médios entre as diferentes categorias de Oficial de Polícia.

Efetuada a análise através do teste *t* de *Student* também aqui não se verificam alterações estatisticamente significativas, verificando-se sempre um valor de *p-value*  $> 0,005$ , liderança transformacional (*p-value*  $= 0,824$ ), liderança transformacional (*p-value*  $= 0,630$ ) e liderança *laissez-faire* (*p-value*  $= 0,253$ ). No entanto a variável persuasão, que é uma das componentes do estilo de liderança transformacional apresenta valores estatisticamente significativos ( $t_{(299)} = 2,697$  *p-value*  $= 0,031 \leq 0,05$ ), pelo que aferimos que a persuasão é influenciada pela categoria na classe de Oficial.

Segundo Cockfort (2014); e Densten (2003) a categoria pode influenciar a forma como se lidera e isso reflete-se essencialmente na capacidade e na forma de resolver os problemas. No nosso estudo e, apesar de se identificarem algumas diferenças nos valores médios das características de liderança, principalmente na categoria Superintendente-Chefe/Superintendente, não existe uma relação estatisticamente significativa que comprove a influência desta variável nas características nem nos estilos de liderança. Esta posição também é defendido por Andreescu e Vito (2010) que também não encontraram uma influencia do categoria nos estilos nem características de liderança dos líderes da esquadra por eles inquiridos ( $n=126$ ) nos EUA. Neste sentido, e apesar da variável persuasão apresentar valor significativos, mas não explicativos da liderança transformacional, verifica-se a H2, não havendo diferenças nos estilos de liderança entre a classe de Oficiais de Polícia.

Pretendemos na nossa investigação verificar a influência das variáveis sociodemográficas nas características de liderança dos Oficiais de Polícia da PSP. Para atingir este desidrato definimos cinco variáveis para escarpelizar esta análise: i) naturalidade; ii) habilitações literárias; iii) comando onde exercem funções; iv) género; e v) estado civil.

Para analisar a influência da naturalidade os dados foram agrupados e definidos pelos NUTS II. Relativamente à variável tolerância na incerteza, os inquiridos naturais da Região

Autónoma da Madeira destacam-se positivamente na valoração média desta característica ( $M= 3,5000$ ;  $DP= 0,50249$ ).

Analisando a variável tolerância da liberdade verifica-se que a Região Autónoma dos Açores ( $M= 3,9500$ ;  $DP= 0,26458$ ) e a Região de Lisboa ( $M= 3,9000$ ;  $DP= 0,40273$ ) são as regiões que apresentam valores médios mais elevados, e que os inquiridos cuja naturalidade pertence a um país do continente europeu ( $n=11$ ) apresentam os valores mais médios mais reduzidos nesta variável ( $M= 3,3,6727$ ;  $DP= ,37173$ ).

A variável assunção do papel varia entre os valores mais elevados na Região Autónoma da Madeira ( $M= 4,4778$ ;  $DP= 0,54722$ ) e na Região do Algarve ( $M= 4,4125$ ;  $DP= 0,25319$ ), contrastando com os valores médios mais baixos na Região Norte ( $M= 4,1771$ ;  $DP= 0,50627$ ).

A Região Autónoma da Madeira ( $M= 4,200$ ;  $DP= 0,43589$ ) apresenta igualmente a valoração mais elevado referente à variável consideração e a Região Norte é a que apresenta os valores médios mais baixos ( $M= 3,8688$ ;  $DP= 0,39130$ ).

A região do Algarve ( $M= 4,4750$ ;  $DP= 0,58493$ ) apresenta os valores médios mais elevados assim como a Região Norte ( $M= 4,1896$ ;  $DP= 0,50959$ ), e os inquiridos oriundos de um país do continente europeu ( $M= 4,1636$ ;  $DP= 0,43652$ ) são os que apresenta os valores médios mais baixos no que concerne à variável integração.

Para complementar esta análise, foi igualmente analisada a variável naturalidade em relação aos estilos de liderança (Tabela 99; Apêndice AC), no intuito de compreender se existiam alterações que não se tenham verificado na análise nas variáveis respeitantes às características de liderança.

O teste ANOVA, com valor  $p\text{-value} > 0,05$ , indica que não se verifica a H3, ou seja, não há diferenças nos estilos de liderança motivadas pela naturalidade dos nossos participantes, confirmado através dos valores obtidos para o estilo de liderança transformacional ( $t_{(299)} = 0,809$   $p\text{-value} = 0,609$ ), transacional ( $t_{(299)} = 0,533$   $p\text{-value} = 0,850$ ) e laissez-faire ( $t_{(299)} = 0,865$ ;  $p\text{-value} = 0,557$ ). Também a análise descritiva aos valores obtidos nos indica que não existem variações médias significativas nos estilos de liderança, pois apresentam valores médios muito aproximados.

Contudo, a variável ênfase na produção, uma das componentes do estilo de liderança transformacional, apresenta valores estatisticamente significativos ( $t_{(299)} = 2,269$   $p\text{-value} = 0,023 \leq 0,05$ ), (Tabela 96; Apêndice AC), o que alude ao facto de que a naturalidade influencia de forma estatisticamente significativa esta característica.

No que concerne à análise das habilitações literárias apenas se destacam os valores médios nas variáveis onde os inquiridos possuem doutoramento ou 11º ou inferior. No entanto foi decidido por não se extrair dados que possam ser extrapolados para a nossa análise em virtude de serem amostras relativamente pequenas, doutoramento  $n = 4$  e 11º ou inferior  $n = 3$ .

Para se realizar a análise dos valores obtidos relativamente às diversas unidades estruturais da PSP, foram agrupadas no presente estudo da seguinte forma (Apêndice Z): Comandos Distritais, COMETLIS; COMETPOR, Comando Regional da Madeira, Comando Regional dos Açores, Direção Nacional, Unidade Especial de Polícia, os Estabelecimentos de Ensino e, por fim foram agrupadas as restantes opções que isoladas não reuniam dados suficientes para se revelarem significativos isoladamente.

Nesta análise destaca-se a valoração média mais elevada relativamente aos inquiridos da UEP nas variáveis: representação ( $M = 4,3143$ ;  $DP = ,64365$ ), reconciliação de divergências ( $M = 4,1429$ ;  $DP = ,41057$ ), tolerância da incerteza ( $M = 3,3524$ ;  $DP = ,39194$ ), persuasão ( $M = 4,1429$ ;  $DP = ,41057$ ), iniciação na estrutura ( $M = 4,2857$ ;  $DP = ,35817$ ), assunção do papel ( $M = 4,5333$ ;  $DP = ,39412$ ) e integração ( $M = 4,4190$ ;  $DP = ,43315$ ).

No que concerne aos estilos de liderança não se verifica uma diferença na valoração médias das variáveis suscetível de destaque. Também a análise ANOVA efetuada não determina qualquer indício estatístico significativo da influência desta variável nas variáveis nos estilos de liderança com  $p > 0,05$ , identificando-se os valores para a liderança transformacional ( $t_{(299)} = 0,994$   $p\text{-value} = 0,441$ ), a liderança transacional ( $t_{(299)} = 1,284$   $p\text{-value} = 0,252$ ) e a liderança *laissez-faire* ( $t_{(299)} = 0,997$ ;  $p\text{-value} = 0,452$ ).

Apesar da PSP estar presente em todo o território nacional, incluindo os Arquipélagos dos Açores e da Madeira, poderá existir a influência dos aspetos culturais inerentes a cada região que podem ter um ligeiro impacto no quotidiano e na forma como os Oficiais de Polícia exercem a sua função de comando e liderança. No entanto a estrutura dos comandos a nível nacional obedece a um modelo similar, precisamente para evitar viés locais ou outros que possam colocar em causa a uniformidade da instituição.

Outro facto que se pode revelar importante para que esta análise não traga dados significativamente estatísticos, pode estar associado a uma rotação algo constante por parte dos Oficiais de Polícia. Dada a polivalência de funções que podem exercer e para colmatar eventuais necessidades e/ou progressões, é comum um Oficial de Polícia mudar de colocação com alguma frequência, podendo alterar a região onde exerce funções. Esta rotação,

aprendizagem, a preparação e habituação para lidar com todas estas condicionantes podem ser fatores explicativos para estes resultados.

Da análise efetuada para examinar a influência do género (feminino n=42; masculino n=257) (Apêndice V) é observável que o género masculino apresenta valores médios superiores nas variáveis reconciliação de divergências (M= 3,9066; DP= 0,42093), persuasão (M= 3,8389; DP= 0,42441), assunção do papel (M= 4,2704; DP= 0,41952) e rigor na previsão (M= 3,8763; DP= 0,39501), (Tabela 10). Analisadas especificamente as variáveis identificadas em que se verificaram valores médios mais díspares, confirma-se que é nestas variáveis onde a variação explicada é maior: reconciliação de divergências (25%), persuasão (20%), assunção do papel (23%).

Tabela 10

*Análise descritiva e teste t de Student em função do género*

	Género	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	Teste t	
						t	p
Reconciliação de divergências	Feminino	3,7048	0,52123	2,00	4,40	-2,781	0,006
	Masculino	3,9066	0,42093	2,40	5,00		
Persuasão	Feminino	3,6595	0,49587	2,40	4,80	-2,478	0,014
	Masculino	3,8389	0,42441	1,90	5,00		
Assunção do papel	Feminino	4,0667	0,65170	1,60	4,80	2,669	0,008
	Masculino	4,2704	0,41952	2,40	5,00		
Rigor na previsão	Feminino	3,5857	0,51965	2,40	4,80	-4,212	0,000
	Masculino	3,8763	0,39501	1,80	5,00		
Integração	Feminino	4,1238	0,62618	2,00	5,00	-2,154	0,032
	Masculino	4,2864	0,41927	3,00	5,00		

Esta tendência de uma valoração média superior nas características que compõem o estilo de liderança transformacional, confirma-se com os dados obtidos para esse estilo de liderança (M= 4,0357; DP= 0,32884), (Tabela 11).

Efetuada o Teste t de *Student* para a influência do género nas características e nos estilos de liderança, observam-se valores significativos para o estilo de liderança transformacional ( $t_{(299)} = -3,554$  para  $p - value = 0,000 \leq 0,05$ ) e no estilo de liderança transacional ( $t_{(299)} = -1,970$  para  $p - value = 0,050 \leq 0,05$ ) pelo que aferimos que o género tem uma influência estatisticamente significativa nestes estilos de liderança.

Tabela 11

*Análise descritiva e teste t de Student dos estilos de liderança em função do género*

Estilo de liderança	Género	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Teste t	
						t	p
Transformacional	Feminino	3,8281	0,46595	2,36	4,50	-3,554	0,000
	Masculino	4,0357	0,32884	2,38	4,94		
Transacional	Feminino	3,7518	0,43377	2,28	4,43	-1,970	0,050
	Masculino	3,8641	0,32550	2,58	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	Feminino	3,6254	0,31920	2,57	4,27	-1,674	0,095
	Masculino	3,7080	0,29279	3,00	4,80		

Nesta análise há a destacar que todas as características do estilo de liderança transformacional, apresentam valores estatisticamente significativos, o que comprova que o género influencia não só o estilo de liderança transformacional, como todos as características que o compõem, reconciliação de divergências ( $t_{(299)} = -2,781$  para  $p - value = 0,006 \leq 0,05$ ), persuasão ( $t_{(299)} = -2,478$  para  $p - value = 0,014 \leq 0,05$ ), assunção do papel ( $t_{(299)} = 2,669$  para  $p - value = 0,008 \leq 0,05$ ), rigor na previsão ( $t_{(299)} = -4,212$  para  $p - value = 0,000 \leq 0,05$ ), e integração ( $t_{(299)} = -2,154$  para  $p - value = 0,032 \leq 0,05$ ).

Para a análise referente ao estado civil e da sua influência nos estilos e características de liderança, foi efetuado teste paramétrico ANOVA onde é observável que na variável orientação superior ( $F_{(299)} = 5,557$  para  $p - value = 0,000 \leq 0,05$ ), surgem diferenças estatisticamente significativas, explicando a variação da liderança transformacional em 53%, (Tabela 88; Apêndice AA).

Segundo Andreescu e Vito (2010); e Gonçalves (2008) o género parece não influenciar os estilos de liderança, ou a sua variação explicada, contrapondo a Cockcroft (2019) que defende que o género influencia o estilos de liderança dos líderes e a sua capacidade de relação com os seguidores. Na nossa análise foi possível observar a influência da variável género nos estilos de liderança, sendo estatisticamente significativo, com uma variação explicada de 41% no estilo transformacional e de 53% na variável rigor na Previsão.

De todas as variáveis caracterizadoras dos dados sociodemográficos, apenas o género apresenta valores estatisticamente significativos, relativamente aos estilos de liderança.

A hipótese 4 foi elaborada tendo como intuito compreender se os estilos de liderança variam em função da área em que os Oficiais de Polícia exercem as suas funções.

Para poder responder a esta questão foram agrupadas as respostas nas seguintes categorias: área operacional ( $n = 223$ ), área de apoio ( $n = 59$ ), estabelecimentos de ensino

(n=11) e os restantes casos, que isolados não detêm relevância estatística para serem analisados isoladamente (n=6).

Para a verificação desta hipótese recorremos aos teste paramétrico ANOVA e relativamente aos estilos de liderança verificamos que o estilo transformacional (Tabela 95, Apêndice AB) apresenta o valor de  $F_{(299)} = 1,075$  para  $p - value = 0,360 > 0,005$ , o estilo transacional  $F_{(299)} = 1,135$  para  $p - value = 0,406 > 0,005$  e a liderança *laissez-faire*  $F_{(299)} = 0,973$  para  $p - value = ,406 > 0,005$ .

Analisando os valores médios para os três estilos de liderança constata-se valores muitos semelhantes em todos os indicadores, assim como nos valores do desvio padrão se afiguram desvios pequenos e muito semelhantes entre si.

No entanto na variável representação, uma das componentes do estilo de liderança transacional apresenta valores estatisticamente significativos ( $t_{(299)} = 2,856$   $p-value = 0,024 \leq 0,05$ ), (Tabela 92; Apêndice AB), assim como a variável tolerância da incerteza ( $t_{(299)} = 2,441$   $p-value = 0,047 \leq 0,05$ ), que é uma das componentes do estilo de liderança *laissez-faire*, o que alude ao facto de que as habilitações académicas influenciam de forma estatisticamente significativa estas características, não se podendo no entanto, extrapolar esta interpretação para os estilos de liderança respetivos em virtude de estes serem compostos por diversas características.

Apesar de Andreescu e Vito (2010) no seu estudo terem identificado alterações estatisticamente significativas e de nos capítulos teóricos da presente investigação observarmos que autores como Bass (1990); Khan et al., (2015); e Northouse (2016) defendem que os estilos de liderança podem variar de acordo com o contexto, com as funções, com os seguidores ou com os objetivos a alcançar, no nosso estudo a influência da categoria de Oficial de Polícia não se evidenciou.

Aproveita-se aqui para destacar que a formação na PSP ser de âmbito holístico para desenvolver e capacitar os Oficiais de Polícias com ferramentas/estratégias que lhes permitam lidar com a vasta gama de situações a que estão expostos (Felgueiras & Pais, 2017), e ao contrário do que acontece nas academias militares portuguesas, a formação não é vocacionada para uma área específica, mas para dotar os Oficiais de Polícia de mecanismos e capacidades para ultrapassarem os seus diversos desafios com sucesso.

Esta forma abrangente e integrativa de pensar e formar, permite que os Oficiais de Polícia ao longo da sua carreira possam desempenhar diferentes funções nas várias áreas dentro da instituição, o que *per si*, pode ser a justificação de valores tão similares nesta análise.

Para estudarmos a influência da experiência profissional no nosso estudo, as idades da nossa amostra foram agregadas por classes. Neste sentido foram criadas as seguintes categorias relativamente aos anos de serviço: 1 – 5 anos ( $n=63$ ), 6 – 10 anos ( $n=56$ ), 11 – 15 ( $n=58$ ), 16 – 20 ( $n=57$ ), 21 – 25 ( $n=34$ ), 26 – 30 ( $n=20$ ) e 30 – 36 ( $n=11$ ).

No que concerne à análise dos estilos de liderança não se afiguram alterações estatisticamente significativas a nível da média de cada um.

Efetuada o teste ANOVA, o estilo de liderança transformacional apresenta o valor de  $F_{(299)}=0,553$  para  $p-value=0,768 > 0,005$ , o estilo transacional  $F_{(299)}=1,158$  para  $p-value=0,329 > 0,005$  e o estilo *laissez-faire* revela um valor  $F_{(299)}=1,629$  para  $p-value=0,139 > 0,005$ , não sendo nenhum destes indicadores estatisticamente relevante nem preditor de uma influência dos anos de serviço nos estilos de liderança na nossa investigação.

Todavia, a variável orientação superior, uma das componentes do estilo de liderança transacional apresenta um valor estatisticamente significativo ( $t_{(299)}=2,370$   $p-value=0,00 \leq 0,05$ ), (Tabela 72; Apêndice W), assim como a variável tolerância da incerteza, que é uma das componentes do estilo de liderança *laissez-faire* ( $t_{(299)}=2,877$   $p-value=0,047 \leq 0,05$ ), (Tabela 74; Apêndice W) o que indica que a experiência influencia de forma estatisticamente significativa ambas as características, não se podendo no entanto extrapolar esta interpretação para os estilos de liderança respetivos, em virtude de estes serem compostos por diversas características.

A experiência profissional está associada a uma melhor capacidade de liderança (Boal & Hooijberg, 2000; Conger & Kanungo, 1994; Gonçalves, 2008; Riggio, 2008), e essa experiência pode ajudar na correta tomada de decisão e melhorar a perspetiva que os seguidores têm dos seus líderes (Cockcroft, 2019; Kastner, 2019). Contrariamente ao conhecimento transmitido por este conjunto de autores, no caso da nossa investigação e *per si* dos Oficiais de Polícia da PSP esta evidência não se verifica.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

Definimos como objetivo para esta investigação explorar quais as características de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais de Polícia. Para atingirmos o desiderato desta investigação propusemo-nos a aplicar um questionário que constituído por cem questões avaliadas através de uma escala de *likert*, enquadradas em doze variáveis ou características de liderança.

Seguindo o modelo de Andreescu e Vito (2010) enquadrámos as variáveis analisadas nos estilos de liderança transformacional, transacional ou *laissez-faire* e ambicionámos compreender qual destes estilos caracteriza os Oficiais da PSP.

Para o efeito, o questionário foi difundido pelos Oficiais de Polícia, das diversas categorias dentro da classe de Oficial, e para todo o território nacional através do *email* institucional do investigador.

Nesta última fase iniciaremos, então, a reflexão final sobre a investigação executada, se os objetivos enunciados foram atingidos e verificaremos ainda a concretização ou não das nossas hipóteses.

No decurso do primeiro capítulo procurámos evidenciar e clarificar o conceito de liderança. Iniciámos o capítulo com a tentativa de desmaterializar este conceito polissémico, procurando enfatizar as alterações que este conceito sofreu consoante a época. É neste capítulo que se estabeleceram os ideais de liderança para autores como Platão, Maquiavel ou Marquês de Pombal, onde são descritas algumas características do que é ser um líder, de acordo com as suas vivências e época. Ainda neste capítulo procurámos realizar uma análise discriminativa da evolução das teorias da liderança e, para o efeito, iniciámos este percurso na Teoria do Grande Homem, estabelecendo-se a ligação desta às Teorias da Personalidade, não esquecendo as Teorias Comportamentais, as Teorias Situacionais, a Teoria Contingencial e as diversas teorias da liderança: i) Liderança Carismática; ii) Liderança Transformacional; iii) Liderança Transacional; iv) Liderança *Laissez-faire*; e v) Liderança Autêntica.

No segundo capítulo definimos que deveria ser dado o enfoque na liderança no contexto das forças de segurança, procurando escaupelizar o seu significado. Numa primeira abordagem procurámos entender quais os dilemas, virtudes, dificuldades e experiências presentes na literatura, essencialmente internacional, e, nesse sentido, procurou-se compreender as diferenças e similitudes entre conceitos díspares como liderança, gestão e comando, que por vezes podem ser difíceis de aplicar corretamente. Numa segunda parte



deste capítulo enveredámos pela análise da liderança no contexto da Polícia de Segurança Pública, focando-nos mais em literatura nacional e, de certa forma, enunciámos as dificuldades e virtudes da liderança e do que é ser um líder na nossa instituição. Neste sentido foi igualmente dado destaque ao papel crucial dos Oficiais de Polícia nesta matéria e à necessidade de explorar mais este conceito e na importância de realizar mais estudos relativos à liderança.

Fundamentados pelos capítulos teóricos iniciais, foram definidos um conjunto de objetivos e hipóteses que nos propusemos a alcançar através da nossa investigação. Para este efeito replicámos um questionário de liderança na população dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que visava identificar doze características de liderança: i) representação; ii) reconciliação de divergências; tolerância da incerteza; iv) persuasão; v) iniciação na estrutura; vi) tolerância e liberdade; vii) assunção do papel; viii) consideração; ix) ênfase na produção; x) rigor na previsão; xi) integração; e xii) orientação superior.

Após a obtenção dos resultados procedemos à sua análise e para o qual foi necessário aplicar técnicas estatísticas, para podermos responder adequadamente às hipóteses formuladas.

Não se confirma a hipótese **1a**, em virtude de não se encontrar uma relação estatisticamente comprovada entre a influência do curso de acesso à carreira de Oficial de Polícia e as características ou estilos de liderança, aferidos através do questionário usado.

Não se confirma a hipótese **1b**, o facto de pertencer previamente à Polícia de Segurança Pública antes do ingresso na carreira de Oficial de Polícia influencia a característica de persuasão, explicando essa variação em 29%. Apenas um dos aspetos que caracteriza o estilo de liderança transformacional apresenta alterações significativas, o que não se apresenta suficiente para aferir esta análise.

Confirma-se a hipótese **2**, pois apesar de se observarem algumas diferenças nos valores médios das características de liderança, não existe uma relação estatisticamente significativa que comprove a influência da categoria nas características nem nos estilos de liderança.

Confirma-se a hipótese **3**, em virtude de se confirmar na nossa investigação que o género influencia de forma estatisticamente significativa o estilo de liderança transacional, assim como o estilo de liderança transformacional, e neste, todas as cinco características que o compõem, com uma variação explicada pelo género em 41%.

Não se confirma a hipótese **4**, pois analisada a influência da área funcional nas categorias e estilos de liderança não se verificaram alterações estatisticamente significativas.

Apenas um dos aspetos que caracteriza o estilo de liderança transaccional e outro que caracteriza o estilo de liderança *laissez-faire* apresentarem alterações significativas, porém não se apresentam suficientes para aferir esta análise.

Não se confirma a hipótese 5, logo não se afiguram alterações estatisticamente significativas da experiência profissional nos estilos de liderança. Há apenas a destacar que um dos aspetos que caracteriza o estilo de liderança transaccional (orientação superior) e outro que caracteriza o estilo de liderança *laissez-faire* (tolerância da incerteza) apresentam alterações significativas, não sendo suficientes para extrapolar esta análise.

Esta investigação tinha como objetivo principal identificar as características de liderança dos Oficiais da PSP e esse objetivo foi alcançado.

Através do método definido para o nosso estudo foi possível apurar que as características da integração, assunção do papel, iniciação na estrutura e representação são as variáveis mais valorizadas pelos Oficiais de Polícia, o que se encontra dentro daquilo que são as características e os valores da instituição. A PSP desenvolve esforços por integrar os seus polícias dentro da instituição, acolhendo-os e transmitindo-lhes os valores institucionais e a sua importância para o desempenho da missão.

O objetivo de tentar identificar o estilo de liderança privilegiado entre os estilos de liderança Transformacional, Transaccional ou *Laissez-faire*, foi também concluído com sucesso, verificando-se que o estilo de liderança transformacional é o preconizado pelos Oficiais da PSP. Devemos aqui destacar que no contexto organizacional, este é um dos estilos mais defendidos e dentro da qual as organizações procuram fornecer aos seus líderes formação e apetências para o aplicar, definindo o estilo de liderança transformacional como objetivo a implementar pelas organizações. Poder identificar o estilo de liderança transformacional como caracterizador dos Oficiais da PSP, é um aspeto relevante e bastante positivo para a PSP, assim como para o ISCPSI.

Em síntese, a presente investigação determinou as características de liderança presente nos Oficiais de Polícia da PSP, bem como o estilo de liderança que os caracteriza. Os aspetos relacionados com a liderança nem sempre são um tema de destaque nas organizações, mas uma instituição como a PSP, que tem uma interação constante com o cidadão e um papel tão ativo na nossa sociedade, esta deve ter a preocupação e a intenção de consciencializar os seus líderes para esta temática. Nesta senda há a destacar o Curso de Formação de Oficiais de Polícia que incorpora no seu programa curricular a disciplina de “Comando e Liderança”.

O desenvolvimento da presente investigação científica, a par das restantes, apresenta em si um conjunto de dificuldades e limitações que devemos e tentámos ultrapassar, apesar de nem sempre ser possível em todos os casos.

Em primeiro lugar cabe-nos reconhecer que o questionário aplicado já é da década de 60. Efetivamente existem questionários mais recentes sobre as características e estilos de liderança, como por exemplo o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x) de Bass e Avolio (1995). Ao contrário do questionário aplicado cuja difusão gratuita foi autorizada pelo seu autor, o MLQ 5x apresentava um custo de aquisição elevado.

Para dar continuidade à investigação desta temática seria relevante no futuro aplicar um questionário de liderança no formato de *bottom-up*, ou seja, às categorias de Chefes e Agentes, em relação à liderança do Oficial de Polícia que diretamente os comanda. Desta forma seria feito um emparelhamento dos dados para se identificarem diferenças e/ou similitudes com a nossa investigação e daí tirar ilações.

## REFERÊNCIAS

- Adams, R., Owen, C., Scoot, C., & Parsons, D. (2017). Beyond comand and control. In *The Brookings Review*. CRC Press: Boca Raton. doi: 10.2307/20079884.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, A. P. (2016). *O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados*. (Dissertação de Mestrado não publicada). ISCPSI, Lisboa.
- Amorim, M. C. S., & Perez, R. H. M. (2010). Poder e liderança: As contribuições de Maquiavél, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 221–243.
- Andreescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of american police managers. *International Journal of Police Science & Management*, 12(4), 567–583.
- Ang, D. H. W., & Sieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 613–624.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The Nature of Leadership*, 41(0), 256–288. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.05.002.
- Ashford, S. J., & Sitkin, S. B. (2019). From problems to progress: A dialogue on prevailing issues in leadership research. *Leadership Quarterly*, 30(4), 454–460. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.01.003.
- Baek, H., Byers, E. H., & Vito, G. F. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in korean police station. *International Journal of Police Science & Management*, 20(2), 155–170. doi: 10.1177/1461355718774582
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. doi: 10.1080/14697017.2017.1299370
- Bao, Y., & Ge, L. (2019). Linking transformational leadership and value congruence among Chinese police force: The mediating role of goal clarity and the moderating role of

- public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 78(3), 373–395. doi: 10.1111/1467-8500.12389
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *No titlebass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3<sup>a</sup> Ed.). New York: Free Press.  
[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&ots=FPY6mRWsB0&sig=cPJZv0RHSKoLeRdwmgCkSx8vpks&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&ots=FPY6mRWsB0&sig=cPJZv0RHSKoLeRdwmgCkSx8vpks&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *SPRING*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. (2011). New perspectives in policing. *National Institute of Justice, Police Discipline: A case for change*, 27.
- Bell, R. M. (2013). An Investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, Supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66–75.
- Bharadwaj, K. (2020). Men's work-life balance: A case-study of UK police force, in Maestro et al. (Eds.), *The New Ideal Worker, Contributions to Management Science* 181–202. doi: 10.1007/978-3-030-12477-9\_11
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. doi: 10.1016/s1048-9843(00)00057-6
- Boaventura, F. (2016). *Estilos de liderança adoptados nas PME* (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Borges, J. J. B. V. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um modelo renovado*. Academia Militar, Lisboa.
- Borrvalho, C. I. A. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no Exército*.

- (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Bratton, J. (2020). Trait, behaviour and contingency theory of leadership. In J. Bratton (Ed.), *Organizational Leadership* (pp. 125–194). London: SAGE.
- Bressler, M., & Sohmen, V. S. (2017). The Impact of entrepreneurial optimism on employees. *Global Journal of Entrepreneurship*, 1(2), 15–31. [https://www.igbr.org/wp-content/uploads/articles/GJE\\_Vol\\_1\\_No\\_2\\_2017-pgs-15-31.pdf](https://www.igbr.org/wp-content/uploads/articles/GJE_Vol_1_No_2_2017-pgs-15-31.pdf).
- Brito, P. (2020). *Estilos de liderança adotados pela chefia: percepções de enfermeiros de diferentes organizações de saúde* (Dissertação de Mestrado não publicada). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014.
- Burns, J. (2010). Leadership (excerpts). In G. R. Hickman (Ed.), *Leading Organizations: perspectives for a new area* (2<sup>nd</sup> Ed.), pp. 66–75.
- Carfagno, R. (2019). Value based leadership: The impact on preferred leadership preferences across generational cohorts (Dissertação de Mestrado). In *ProQuest Dissertations and Theses*. <https://search.proquest.com/docview/2248616669?accountid=9645>
- Carlyle, T. (1846). *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. New York: Wiley and Putnam.
- Catte, R., & Linden, R. (2018). Leadership and change in winnipeg's smart policing initiative. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. doi: 10.1093/police/pay077.
- Cervera, R. C. (2013). *Métodos y técnicas de investigación internacionales* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics*, 4(1), 27–43. doi: 10.1037/1089-2699.4.1.27
- Cockcroft, Tom. (2019). Police culture and police leadership. In P. Ramshaw, M. Silvestri, & M. Simpson (Eds.), *Police Leadership: Changing Landscapes* (pp. 23–46). Palgrave

Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-21469-2

- Cockcroft, T. (2014). Police culture and transformational leadership: outlining the contours of a troubled relationship. *A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 5–13. doi: 10.1093/police/pat040
- Conger, Jay, A., & Kanungo, Rabindra, N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Percieved behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks: SAGE. doi: 10.5860/choice.36-2838
- Conger, Jay A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290–301. doi: 10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.
- Correia, P. (2006). *A Liderança e o exercicio da competência disciplinar*. Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Costa, P. F. F. da. (2019). *O estilo de liderança e o engagement dos colaboradores em contexto militar* (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Davis, C. (2020). Rank Matters: Police leadership and the authority of rank. *Policing and Society*, 30(4), 446–461. doi: 10.1080/10439463.2018.1555250.
- Day, D. (2014). The Oxford handbook of leadership. In *Choice Reviews Online*. Oxford University Press. doi: 10.5860/choice.50-6860.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400–418. doi: 10.1108/13639510310489467.
- Dias, C. M. M. (2001). *A liderança em enfermagem: Estilo do líder, da liderança e do liderado* (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto das Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto, Porto.

Dillman, D. A. (2011). *Mail and Internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dimitrov, D., & Darova, S. S. (2019). Factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X. *Strategic Impact*, 58(1), 44–55.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Černe, M., & Peterlin, J. (2012). Sun Tzu's "the art of war" and leadership. *Theoretical discussion. Organizacija*, 45(4). 196–203.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). Police leadership: expectations and impact. *Home Office Online Report, February*, 2013–2016. doi: 10.1037/e635612007-001.
- Duran, V. A. (2020). *Orientação empreendedora e liderança transformacional como determinantes individuais da inovação empresarial: Evidência dos gestores portugueses e brasileiros*.
- Eckmann, H. (2005). Great man theory: A personal account of attraction. *Paper for the IBA Conference*, 1–18.
- Elias, L. M. A. (2018). *Ciências policiais e segurança interna: desafios e perspetiva*. Lisboa: ISCPSI.
- Elias, L. M. A., Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Planning and policing public demonstrations: a case study. *European Police Science and Research Bulletin*, 16, 155–168.
- Epperson, R. H. (2018). The connection between principal leadership behaviour and school climate (Tese de Doutoramento não publicada) Northern Illinois University, Illinois.
- EStado-Maior do Exército. (1977). *Dicionário dos Termos Militares*. Lisboa: IAEM.
- Eterno, J. A., Silverman, E. B., & Berlin, M. M. (2020). Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. *Police Practice and Research*, 22(1), 1–17. doi: 10.1080/15614263.2020.1725273.
- Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Police commanders' education: a continuous process. *European Police Science and Research Bulletin*, 3, 179–185.



- Fiedler, F. E. (1972). Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 114–119. doi: 10.1037/h0032668.
- Fiedler, F. E. (1973). The contingency model-A reply to ashour. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 356–368. doi: 10.1016/0030-5073(73)90058-5.
- Fleury, A., Lafraia, J. R., Nascimento, K., Vieira, P., Nascimento, R., Guimarães, R., & Cavalieri, S. (2010). *Liderança Baseada em Valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Gilbert. (2013). The divine empowerment os shared leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 1–12.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.006.
- Gomes, S. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores : Estudo realizado em IPSS's dos distritos da Guarda e Viseu*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa, Viseu.
- Gonçalves, M. N. D. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of “leadership.” *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. doi: 10.1177/0018726705061314.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership and Management*, 38(5), 475–477. doi: 10.1080/13632434.2018.1509276

- Hassan, N., Ab. Wahab, I., Mat Halif, M., Ali, S., Abdul Aziz, R., & Abd. Hamid, N. Z. (2018). Leadership styles and employee satisfaction among police officers at Bukit Aman: A case study. *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> Advances in Business Research International Conference*, 369–389. doi: 10.1007/978-981-10-6053-3\_35.
- Herrington, V., & Colvin, A. (2016). Police leadership for complex times. *Policing (Oxford)*, 10(1), 7–16. doi: 10.1093/polic/pav047.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 12(5), 331–338. doi: 10.1080/00345334.1969.11755973.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. doi: 10.1177/105960117900400404.
- Hill, D. S. (2019). *Developmente of hihg quality theory and the hihg quality leadership questionnaire (HQLQ) including factor structure comparisons with the* (Tese de Doutoramente não publicada). The Lake University, Texas.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. (2<sup>a</sup> Ed., 6<sup>a</sup> impressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 239–267).
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Organizational Research Department of Psychology*. University of Washington: Seatle. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a009513.pdf>
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2018). Styles of leadership. In *Leradership: Regional and global perspectives* (pp. 62–93). Cambridge University Press.
- Ianni, O. (2001). *O príncipe eltrónico*. Universidad Nacional Autónoma de México, 4, 3–25.
- Jago, A. G., Ettling, J. T., & Vroom, V. H. (1985). Validating a Revision to the Vroom/Yetton Model: First Evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1985(1), 220–223. doi: 10.5465/ambpp.1985.4979056.
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two Alternatives to the Vroom/Yetton

- normative model. *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, 23(2), 347–355. doi: 10.4135/9781483381503.n11.
- Jesuino, J. C. (1982). Predição da eficácia dos líderes - Estudo de campo do modelo de contingência de Fiedler. *Análise Psicológica*, 2, 183–199.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765.
- Kastner, A. (2019). *Recommended Police Leadership Model to Reduce Voluntary Police Officer Turnover Approved*. University of Wisconsin, Wisconsin.
- Khan, H., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. doi: 10.1002/csr.1637
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2015). Leadership Theories and Styles. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 49–57. doi: 10.1007/978-3-319-11107-0\_4.
- Klatt, Bruce & Hierbert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill. doi: 10.5860/choice.39-1951
- Kocherbaeva, A., Samaibekova, Z., & Isabaeva, K. (2019). *Leadership and leaders in successful small and medium enterprises*. 359(Icsbal), 89–94. doi: 10.2991/icsbal-19.2019.17.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. doi: 10.1037/a0023557.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What is the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17. <http://www.educational-business-articles.com/leadership-versus-management.html>.
- Lei 53/2007, de 31 de Agosto (2007). Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> série, n.º 168/2007, 6065-6074.

- Littrell, F. R. (2002). Desirable leadership behaviours of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development*, 21(1), 5–74. <https://doi.org/10.1108/02621710210413190>
- Littrell, R. F., Alon, I., & Chan, K. W. (2012). Regional differences in managerial leader behaviour preferences in China. *Cross Cultural Management*, 19(3), 315–335. doi: 10.1108/13527601211247071.
- Littrell, Romie F., & Nkomo, S. M. (2005). Gender and race differences in leader behaviour preferences in South Africa. *Women in Management Review*, 20(8), 562–580. doi: 10.1108/09649420510635204.
- Littrell, Romie Frederick. (2013). Explicit leader behaviour: a review of literature, theory development, and research project results. *The Journal of Management Development*. *The Journal of Management Development*, 32(6), 567–605.
- Lomax, R. G., & Hahs-Vaughn, D. L. (2012). An introduction to statistical concepts (3th ed.). New York: Routledge.
- Lopes, M. P. (2017). Leading by fear and by love: Niccolò Machiavelli and the enlightened despotism of the Marquis of Pombal in the eighteenth century Portugal. *Management and Organizational History*, 12(4), 374–390. doi: 10.1080/17449359.2017.1397027.
- Low, S. P., & Tan, M. C. S. (1995). A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), 36–46. doi: 10.1108/02634509510083491.
- Lucia, F. (2018). Manager versus Leader. Why are both roles valuable? *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 428–431.
- Lühns, N., Jager, N. W., Challies, E., & Newig, J. (2018). How participatory should environmental governance be? Testing the applicability of the Vroom-Yetton-Jago model in public environmental decision-making. *Environmental Management*, 61(2), 249–262. doi: 10.1007/s00267-017-0984-3.
- Luís, A. D. M. (2006). Comando e chefia: O líder impuro. *Revista Proelium*, 6, 47–78.
- Maereg, R. (2019). *Relationships between leadership styles and nurses turnover intention in public hospitals: The case of public hospitals in Addis Ababa, Ethiopia*. St. Mary's

University, Addis Ababa.

- Maia, N. (2017). *A Importância da inteligência emocional na liderança no grupo de intervenção de ordem pública* (Dissertação de Mestrado não publicada. Academia Militar, Lisboa
- Maria, A. S., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing (Oxford)*, 13(2), 186–200. doi: 10.1093/policing/pay067.
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement no trabalho dos profissionais dos cuidados de saúde primários*. (Dissertação de Mestrado não publicada). ISCTE, Lisboa.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 1-11. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1612/2412>.
- Mendes, E. C. A. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: Estudo de casos dos pilotos de linha aérea*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Milevski, L. (2019). The idea of genius in clausewitz and sun tzu. *Comparative Strategy*, 38(2), 139–149. doi: 10.1080/01495933.2019.1573076.
- Mineiro, S. P. N. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa*. (Dissertação de Mestrado não publicada). ISCAL, Lisboa.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morgado, S., & Ferraz, R. (2016). Social media: facebook e a gestão policial no planeamento de grandes eventos. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1, 27–47. <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/ijmcnm/article/view/211/98>.
- Morgado, S. M. A., & Ferraz, R. (2016). Análise de conteúdo e pesquisa em ciências policiais: Contextualização em ambiente virtual, facebook, e o planeamento de grandes eventos. *Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa*, 3, 600–609.

<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1005>.

- Mourato, M. J. C. (2019). *Identificação de competências associadas a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores: Estudo de caso nas unidades da Polícia Judiciária* (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Miliar, Lisboa.
- Mumford, M. D. (2011). A hale farewell: The state of leadership research. *Leadership Quarterly*, 22(1), 1–7. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.001.
- Nilwala, N., Gunawardana, K., & Fernando, R. L. S. (2017). Scale for measuring transformational leadership in public sector organizations in Sri Lanka: With special reference to ministries of Western Provincial Council. *International Journal of Management and Sustainability*, 6(4), 63–74. doi: 10.18488/journal.11/2017.64.63.74.
- Nixon, W. L. (2020). LaVell Edwards: A transformational leader. *Strategies*, 33(5), 26–35. doi: 10.1080/08924562.2020.1781007.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7<sup>a</sup> Ed.). Los Angeles: SAGE Publications. doi: 10.1016/s0099-1333(98)90189-6.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Milosevic, I. (2014). Emerging contextual issues of leadership. In Day (Eds). *Oxford Library os Psychology* (pp. 589–612). Oxford University Press. doi: 10.5860/choice.50-6860.
- Pais, L. G. (2019). Predictive policing: Is it really an innovation? *European Law Enforcement Research Bulletin*, 4 (SCE), 125–131.
- Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2016). Police decision - making at major events. *European Law Enforcement Research Bulletin*, 15, 67–80.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). Análise de dados para ci^ncias sociais: A complementariedade do SPSS (6<sup>a</sup> ed.). Lisbo: Edições Sílabo.
- Pinto, W. D. (2014). *Caracterização do comando e liderança de Amilcr Cabral* (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Poiares, N. (2005). *Na encruzilhada das competências : Autoridade e Ordem ou Serviço Social ? Um estudo de caso no Alentejo*. Politeia, 61-79. ISBN: 972-402-756-2.
- Poiares, N. (2006). Subsídios sensibilizadores para uma lei de atuação policial: uma perspetiva sociológica. In *Reuniões, Manifestações e Atuação Policial*, 341-349.

- Almedina: Coimbra. ISBN:978-972-403-733-2.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas em Portugal. Requisitos, mandatos e convergências*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.
- Polston-Murdoch, L. (2013). An investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13–44. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol6iss1/elj-vol6iss1.pdf#page=20>
- Pombal, M. (1761). *Carta do tio, Ministro, ao sobriho, Governador*.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª Ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Quivy e Campenhoudt - Manual de investigação em Ciências Sociais*. (4ª Ed.) Lisboa: Gradiva
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. R. (2012). *The virtues of leadership: contemporary challenges for global managers*. Oxford University Press.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2007). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação* (3ª Ed.). Editora RH.
- Reis, F. L. (2010). *Investigação científica: Guia prático*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Riggio, R. E. (2008). Leadership development: the current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal*, 60(4), 383–392. doi: 10.1037/1065-9293.60.4.383.
- Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J., & Day, D. (2016). Police leadership in 2045: The value of education in developing leadership. *Policing (Oxford)*, 10(1), 26–33. doi: 10.1093/police/pav045.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organisational Research Methods*, 10(2), 195-209. doi: 10.1177/109442810624693.
- Schafer, J. A., & Bonello, E. M. (2001). The citizen police academy: Measuring outcomes. *Police Quarterly*, 4(4), 434–448. doi: 10.1177/109861101129197932.

- Silva, V. S. da. (2020). *Ambiente organizacional e o comprometimento organizacional - Papel da liderança transformacional na relação entre o colaborador e a organização*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Silvestri, M. (2007). “Doing” police leadership: Enter the “new smart macho.” *Policing and Society*, 17(1), 38–58. doi: 10.1080/10439460601124130.
- Singh, M., Siddiqui, I. N., Dewangan, J. K., & Shrivastava, R. (2020). A Review paper on role of leadership in developing employee loyalty towards the organisation. *International Journal of Police Science & Management*, 10(1), 63–75.
- Smith, R. (2019). The ‘police change manager’: Exploring a new leadership paradigm for policing. *International Journal of Police Science & Management*, 21(3), 156–167. doi: 10.1177/1461355719854104.
- Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. de B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Servicos de Saude : Revista Do Sistema Único de Saude Do Brasil*, 26(3), 649–659. doi: 10.5123/S1679-49742017000300022.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual of the Leader Behavior Description questionnaire*. Ohio: The Ohio State University.
- Svajone, B., & Sarka, H.-M. (2018). Decision tree-based classification model for identification of effective leadership indicators. *Journal of Mathematical and Fundamental Sciences*, 50(2), 121–141. doi: 10.5614/j.math.fund.sci.2018.50.2.2.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. doi: 10.1007/s11165-016-9602-2.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership style: Should a manager be democratic or autocratic or something in between. *Harvard Business Review*, 162–180. doi: 10.1097/00152193-198003000-00025.
- Teixeira, A. M. C. (2011). *Liderança organizacional: Estudo de caso numa empresa de materiais de construção* (Dissertação de Mestrado não publicada). Faculdade de Filosofia de Braga, Braga.
- Tomás, D. M. C. (2020). *Populismo VS pluralismo: associação com preferências de*



- liderança com base na teoria dos modelos relacionais* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa.
- Tzu, Sun. (2008). *A arte da guerra: os treze capítulos originais*. in André Silva Bueno (Ed.). São Paulo: Jardim dos Livros. ISBN 978-85-60018-00-01.
- Verawati, D. M., & Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Journal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 4(1), 13–23. doi: 10.31002/rn.v4i1.2147.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162. doi: 10.1037/0021-9010.63.2.151.
- Waitkus, K. (2004). *Leadership characteristics of hospital ceos: factors that influence leadership style* (Tese de Doutoramento não publicada). Dark University, Copenhaga. <http://eprints.uanl.mx/5481/1/1020149995.PDF>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Williamson, T. (2008). The good society and the good soul: Plato's republic on leadership. *Leadership Quarterly*, 19(4), 397–408. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.05.006.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2006). Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383–396. doi: 10.1080/14697010601081860.
- Young, Mike, & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(3), 228–241. doi: 10.1108/01437730510591770.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*. 15, 251-289. 10.1177/014920638901500207.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations* (7<sup>a</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and

- integration. *Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.10.003.
- Zekarias, Z., Planning, E., & Policy, E. (2020). Ethiopian public universities leadership behavior and instructor's job satisfaction: Evidence from Arba Minch University. *Journal of Education and Practice*, 11(1), 34–40. doi: 10.7176/jep/11-1-06.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.06.003.
- Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. E., & Zhang, X. (2012). A critical review of theories and measures of ethics-related leadership. *146*, 81–97. doi: 10.1002/yd.
- Zöller, G. (2013). Autocracia. A psicopolítica do governo-de-si em Platão e Kant. *Discurso*, 42, 183–220. doi: 10.11606/issn.2318-8863.discurso.2012.69233.

## ANEXOS

### Anexo A – Autorização para difusão do LBDQ



Fisher Leadership Initiative <leadership@osu.edu>

22/12/2020 13:12

[Guardar todos os anexos](#)



1957\_LBDQ\_ShortForm\_MANUA...  
83,78 KB



LBDQ\_FormXII\_Self.pdf  
328,52 KB

Hi,

Thank you for recently requesting access to the LBDQ materials for academic purposes. These documents are owned by The Fisher College of Business of The **Ohio State University**. Please find 2 PDF documents attached in this email for your access, for the purpose described in the survey request form.

Sincerely,  
Fisher Leadership Initiative



THE OHIO STATE UNIVERSITY

**Fisher Leadership Initiative (FLI)**

Max M. Fisher College of Business

300 Fisher Hall, 2100 Neil Ave., Columbus, OH 43210

614-247-7628

[leadership@osu.edu](mailto:leadership@osu.edu) [fisher.osu.edu/leadership](https://fisher.osu.edu/leadership)

## Anexo B – Tradução do questionário – Certificado de tradutor



### CERTIFICADO

----- Ricardo Manuel Pereira Sousa Reis, Diretor Executivo da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa,

----- Certifica, em face dos registos existentes nesta Faculdade, que o aluno n.º 46952, **PEDRO GABRIEL BOBELA GOMES DE ALMEIDA ROCHA**, filho de José Gabriel Oliveira de Almeida Rocha e de Ana Cristina da Silva Bobela Gomes de Almeida Rocha, portador do Cartão de Cidadão, n.º 12368428, concluiu a 24 de Fevereiro de 2014 o Mestrado em Tradução, com a classificação final de 17 (dezassete) valores.

Op.	Cód.	Unidade(s) Curricular(es)	Tipo Ins.	A/S	Nota	Nota (extensão)	Data	ECTS
1047	111040	Tradução do Texto Científico/Técnico I - Inglês/Português	Normal	1	14	Dezassete Valores	03-02-2012	6
1047	111051	Tradução do Audiovisual I - Inglês/Português	Normal	1	15	Quinze Valores	01-03-2012	6
1047	111863	Inglês como Língua Internacional	Normal	1	16	Dezasseis Valores	09-07-2012	12
	811545	Língua, Discurso e Tradução	Normal	1	17	Dezassete Valores	09-04-2012	6
1047	811703	Sistemas de Tradução Automática	Normal	1	16	Dezasseis Valores	13-02-2012	6
1047	111073	Tradução do Texto Científico/Técnico II - Inglês/Português	Normal	1	17	Dezassete Valores	25-06-2012	6
1047	111084	Tradução do Audiovisual II - Inglês/Português	Normal	1	13	Treze Valores	24-07-2012	6
1047	611124	Tradução Assistida por Computador - nível avançado	Normal	1	13	Treze Valores	17-07-2012	12
1047	811556	Língua, Cultura e Tradução	Normal	1	17	Dezassete Valores	19-07-2012	6
1047	812164	Produção do Português Escrito - Nível Avançado	Normal	1	17	Dezassete Valores	07-07-2012	6
	811725	Estágio Profissionalizante (Relatório de Estágio) I	Normal	2	--	Aprovado	24-02-2014	9
	811740	Estágio Profissionalizante (Relatório de Estágio) II	Normal	2	--	Aprovado	24-02-2014	9
	811751	Relatório de Estágio	Normal	2	18	Dezoito Valores	24-02-2014	42

----- O presente certificado vai firmado com o selo branco em uso nesta Faculdade.

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, em 14-04-2015.

O Diretor Executivo

*Ricardo Reis*



## Anexo C – Retroversão do questionário – Certificado de tradutor



Lina de Carvalho  
Advogada – C.P. 19129L – linacarvalho-19129l@adv.ao.pt  
Rua do Salitre, 122A, 1250-203 LISBOA

### CERTIFICADO DE TRADUÇÃO

(Artigo 38.º do Decreto-Lei 76-A/2006, de 29-03 e Portaria 657-B/2006, de 29-06)

No dia nove de março de dois mil e vinte e um, perante mim, compareceu DÉBORA FERREIRA MESTRE SHEFKIU, tradutora da **MULTILINGUAL EUROPE, Empresa de Tradução Certificada pela Norma ISO 9001:2015 e ISO 17100:2016 (NIPC 514 538 562, +351 210995516; email: info@multilingualeurope.org)**, casada, natural da Freguesia de S. Jorge de Arroios, Concelho de Lisboa, com domicílio profissional na Rua Lucinda Simões, 8A, Lisboa, Portugal.

Verifiquei a identidade da outorgante pela exibição do seu Cartão de Cidadão, número 14039912 7 ZVW4, válido até 08/10/2029, emitido pela República Portuguesa.

Pela outorgante foi-me apresentado um documento em **PORTUGUÊS**, bem como, a respetiva tradução para **INGLÊS**, que anexo a este certificado, declarando, sob compromisso de honra, que o texto foi por ela fielmente traduzido e está conforme o original.

O certificado, o documento original e a tradução serão devidamente autenticados, rubricados e assinados pela tradutora e pela identificada advogada.

### TRANSLATION CERTIFICATE

(Article 38.º of Decree-Law 76-A/2006 of 29-03 and Administrative Rule no. 657-B/2006 of 29-06)

On 09/03/2021, before me, appeared Mrs. DÉBORA FERREIRA MESTRE SHEFKIU, translator of **MULTILINGUAL EUROPE (ISO 9001:2015 - ISO 17100:2016) - (NIPC PT 514 538 562, Phone: +351 210995516, email: info@multilingualeurope.org)**, married, born in the parish of S. Jorge de Arroios, Municipality of Lisbon, Portugal, headquartered at Rua Lucinda Simões, 8A, Lisbon, Portugal. The grantor's identity has been verified by the presentation of the National ID Card 140399127ZVW4, valid until 08/10/2029, issued by the Portuguese Republic. The Grantor presented a document, written in **PORTUGUESE**, and its translation into **ENGLISH**, both attached to this certificate, and declared on oath that the document was translated by her and that it is a true, accurate and exact translation of the original document. This certificate, the original document and the translated documents are signed and authenticated by me and by the translator.

Número de Registo: 19129L/ 87

Lisboa, 09 de março de 2021.

A Tradutora / The Translator,

**Multilingual Europe**  
Sede: Rua Lucinda Simões 8A  
1900-305 Lisboa, Portugal  
C.B.E. Autuções - NIPC 514 538 562

A Advogada / The Lawyer,

**CERTIFICADO**  
R. do Salitre 122A, 1250-203 Lisboa, Portugal  
NIPC 515 858 990  
Lina de Carvalho  
Advogada/Lawyer 19129L

## Anexo D – Pedido de autorização para divulgação de questionário

**De:** Tiago Filipe Nunes Simões  
**Enviado:** 5 de fevereiro de 2021 10:14  
**Para:** Nuno Ricardo Pica Dos Santos  
**Cc:** ISCPSI - Direcção Ensino; Sonia Maria Aniceto Morgado  
**Assunto:** Autorização para aplicação de questionário  
**Anexos:** questionário.pdf

Exmo. Sr. Diretor de Estágio, Sr. Subintendente Nuno Pica dos Santos,

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: “Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia”, da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.ª autorização para a aplicação de um (1) questionário.

O presente requerimento destina-se à Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública, solicitando autorização para aplicar o questionário em anexo. O objetivo deste é identificar as características de liderança dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública.

É nosso intuito aplicá-lo a todos os Oficiais de Polícia, pelo que solicitamos igualmente que sejam fornecidos os dados relativos a todos os Oficiais de Polícia no ativo.

O presente questionário será disponibilizado via *internet* através do *email* institucional do requerente (Aspirante a Oficial de Polícia Tiago Simões [tfsimoes@psp.pt](mailto:tfsimoes@psp.pt)). O questionário será disponibilizado através da aplicação da Google – Forms durante o mês de fevereiro e até ao dia 15 de março, mediante a receptividade dos inquiridos em responder ao mesmo. Este procedimento fará com que todo o processo se torne mais célere e simples, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes.



## Anexo E – Autorização para divulgação de questionário

### POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de

Recursos Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP Largo da Penha de França, N.1

1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 57/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202000002ASP

Data: 2021-02-09

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autorizado.*  
*12.02.2021*  
Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos  
↓  
Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Tiago Filipe Nunes Simões irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", sob orientação científica do Prof.ª Doutora Sónia Morgado.
3. Desta modo, solicita-se a V.ª Ex. autorização para aplicar o questionário em anexo, sendo o objetivo deste identificar as características de liderança dos Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública.
4. Mais se solicita autorização para que seja o Aspirante a Oficial de Polícia a remeter o questionário através do seu e-mail profissional, pelo que se solicita a disponibilização dos números de matrícula e/ou os endereços de e-mail relativos a todos os Oficiais de Polícia no ativo.
5. O questionário será disponibilizado através da aplicação da Google – Forms durante o mês de fevereiro e até ao dia 15 de março, mediante a receptividade dos inquiridos em responder ao mesmo.
6. Segue, em anexo, o modelo do questionário.
7. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação.
8. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Tiago Simões se compromete a utilizar os resultados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor

José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R. 1.º de Maio, n.º 5. 1349-010 LISBOA Tel.: 213613930 Fax: 213310535 www.iscsp.pt

iscsp@iscsp.pt

147452  
Página 1/1

## Anexo F – Divulgação de questionário

### Divulgação de questionário - ISCPSI



Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 09:00

Paulo Jorge Valente Gomes; Abílio Pinto Vieira; Paulo Manuel Pereira Lucas; Pe

Responder a todos | v

Itens Enviados



Mostrar todos os 1 anexos (6 KB) Transferir

Exmos. Srs. Superintendentes-Chefe

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, cujo objetivo é identificar as características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desidrato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzflbkkj\\_QlTemlEp03oqUkIwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzflbkkj_QlTemlEp03oqUkIwviY/edit)

Agradecemos desde já colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,





Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 09:18

Pedro Alberto Nunes Teixeira; Fernando Jose Gomes Madeira Henriques Almeida+41

Responder a todos | v

Itens Enviados



Mostrar todos os 1 anexos (6 KB) Transferir

Exmos.(as) Srs. (as) Superintendentes

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que tem como objetivo identificar as suas características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desiderato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzfLbkkj\\_OLTemLFp03oqLIKJwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzfLbkkj_OLTemLFp03oqLIKJwviY/edit)

Agradecemos desde já a vossa colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,





Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 12:22

Eloy Flecha D'assa Castel-Branco; Jeronimo Sanches Torrado; Antero Alfarela Lt+75

Responder a todos |

Itens Enviados



57SECDE2021 DESPACH...

394 KB

Mostrar todos os 2 anexos (400 KB) Transferir tudo

Exmos.(as) Srs. (as) Intendentes

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que tem como objetivo identificar as suas características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desiderato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sg5ErnGVouvvHnzflbkkj\\_OLTemLEp03ogLIKJwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sg5ErnGVouvvHnzflbkkj_OLTemLEp03ogLIKJwviY/edit)

Agradecemos desde já a vossa colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,



Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 12:51

José Manuel Alves; Pedro Duarte Quartilho Ataide; Paulo Sérgio Da Silva Sande+83

Responder a todos

Itens Enviados



57SECDE2021 DESPACH...

394 KB

Mostrar todos os 2 anexos (400 KB) Transferir tudo

Exmos.(as) Srs. (as) Subintendentes

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que tem como objetivo identificar as suas características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desiderato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sg5EmGVouvyHnzflbkkj\\_OLTemLEp03opLJKJwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sg5EmGVouvyHnzflbkkj_OLTemLEp03opLJKJwviY/edit)

Agradecemos desde já a vossa colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,



Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 13:24

Marco André Moreira De Sá Assunção Teixeira; Henrique Eduardo Lopes Dias; +424

Responder a todos | v

Itens Enviados

Reencaminhou esta mensagem a 22-02-2021 13:29



57SECDE2021 DESPACH...

394 KB

Mostrar todos os 2 anexos (400 KB) Transferir tudo

Exmos. (as) Srs. (as) Comissários

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que tem como objetivo identificar as suas características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desiderato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzfiBkkj\\_OLTemLEp03eqLJKJwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sq5ErnGVouvvHnzfiBkkj_OLTemLEp03eqLJKJwviY/edit)

Agradecemos desde já a vossa colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,



Tiago Filipe Nunes Simões

seg 22-02, 13:37

Manuel Filipe Pimenta Moutinho; Maria Isabel Honorio Mendes De Oliveira; Jc +138

Responder a todos |

Itens Enviados



57SECDE2021 DESPACH...

394 KB

Mostrar todos os 2 anexos (400 KB) Transferir tudo

Exmos.(as) Srs. (as) Subcomissários

Eu, Tiago Filipe Nunes Simões, Aspirante a Oficial de Polícia nº 154015, do 33º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, estou a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado intitulada: "Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia", da qual é orientadora a Exma. Sr.ª Professora Doutora Sónia Morgado.

Para alcançar os objetivos propostos, será aplicado um questionário a todos os Oficiais de Polícia da Polícia de Segurança Pública, que tem como objetivo identificar as suas características de liderança.

A colaboração através do preenchimento deste questionário é imprescindível para atingir o desidrato da Dissertação de Mestrado, preservando, no entanto, a confidencialidade e anonimato de todos os participantes, pelo que agradecemos o contributo prestado.

O questionário está disponível através do QR Code em anexo, ou através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/15Sg5ErnGVouvvHnzflbkkj\\_0LTemLEp03ogLlKJwviY/edit](https://docs.google.com/forms/d/15Sg5ErnGVouvvHnzflbkkj_0LTemLEp03ogLlKJwviY/edit)

Agradecemos desde já a colaboração de V.ª Ex.ª, reiterando que o seu contributo é fundamental para o sucesso da Dissertação de Mestrado.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

\_\_\_\_\_

## APÊNDICES

### Apêndice A – Validação do questionário em diferentes países

Tabela 12

*Fiabilidade do LBDQ noutros países*

Variáveis	US	UK	NZ	ZA	De	Ro	Tr	CN	Ug
Representação	0.8	0.7	0.6	0.7	0.7	0.5	0.7	0.6	0.6
Reconciliação de Divergências	0.8	0.7	0.7	0.4	0.4	0.7	0.7	0.7	0.2
Tolerância da Incerteza	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.5
Persuasão	0.7	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	0.7
Iniciação de Estrutura	0.8	0.9	0.7	0.6	0.6	0.5	0.7	0.8	0.8
Tolerância e Liberdade	0.7	0.9	0.7	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.6
Assunção do Papel	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6	0.4	0.7	0.5	0.4
Consideração	0.8	0.9	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.6	0.4
Ênfase na Produção	0.7	0.9	0.6	0.8	0.8	0.6	0.7	0.4	0.8
Rigor na Previsão	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.6	0.8	0.9	0.8
Integração	0.8	0.9	0.7	0.7	0.7	0.3	0.8	0.8	0.8
Orientação Superior	0.8	0.9	0.7	0.6	0.6	0.6	0.8	0.6	0.8

Nota: US – Estados Unidos; UK – Reino Unido; NZ – Nova Zelândia; ZA- Zâmbia; De – Alemanha; Ro – Roménia; Tr - Turquia; CN – China; Ug – Uganda

Tabela 13

*Variáveis LBDQ*

Variáveis	Características a avaliar	itens
Representação	Fala e atua como representante do grupo	5
Reconciliação de Divergências	Assegura a reconciliação de exigências	5
Tolerância da Incerteza	Capaz de tolerar incerteza e postergação sem ansiedade ou preocupação	10
Persuasão	Recorre à persuasão e à argumentação de forma eficiente; demonstra fortes convicções	10
Iniciação de Estrutura	Define claramente o próprio papel, e faz com que os seguidores saibam o que é esperado	10
Tolerância e Liberdade	Concede aos seguidores espaço para iniciativa, decisão e ação	10
Assunção do Papel	Desempenha de forma ativa o papel de liderança em vez de delegar a liderança a outros	10
Consideração	Tem em linha de conta o conforto, bem-estar, estatuto e contribuições dos seguidores.	10
Ênfase na Produção	Exerce pressão com vista à obtenção de um rendimento produtivo	10
Rigor na Previsão	Demonstra capacidade precisa de antevisão e de previsão de resultados.	10
Integração	Mantém uma organização coesa; resolve os conflitos entre os membros.	10
Orientação Superior	Mantém relações cordiais com os superiores; exerce influência sobre eles; procura alcançar um estatuto superior.	10

Fonte: Adaptado de “Leader Behavior Description Questionnaire”, de R. M. Stogdill, 1963, *Fisher College of Business The Ohio State University*. Copyright Fisher College of Business The Ohio State University

Tabela 14

*Estudos de Littrell sobre validação do LBDQ*

Autores	Ano	País
Littrell	2002	China
Littrell & Valentin	2005	Roménia
Schneider & Littrell	2005	Alemanha
		Inglaterra
Littrell & Baguma,	2005	Africa Subsariana
Littrell & Nkomo	2005	
Littrell, Wu & Nkomo	2009	
Litrell & Chan		
Littrell, Cruz-Barba & Liberman-Yaconi	2009	México
		Chile
Litrell	2013	Turquia
Littrell, Ilon & Chan	2012	Macau
		China

Fonte: Adaptado de “Explicit Leader Behavior: A review of literature, theory development, and research project results”, de R. F. Littrell, 2013, *The Journal of Management Development*, 32(6). Copyright Fisher College of Business The Ohio State University



## Apêndice B – Processo de tradução do LBDQ

Tabela 15

*Processo tradução retroversão tradução*

Versão original	Versão traduzida	Retroversão da tradução	Versão final após análise de peritos
1. I act as the spokesman of the group.	Assumo a função de porta-voz do grupo.	I assume the role of spokesperson for the group.	Eu assumo a função de porta-voz do grupo.
2. I wait patiently for the results of a decision	Espero pacientemente pelos resultados de uma decisão.	I wait patiently for the results of a decision.	Eu espero pacientemente pelos resultados de uma decisão
3. I make pep talks to stimulate the group	Faço discursos de encorajamento para estimular o grupo.	I make encouraging speeches to stimulate the group.	Eu faço discursos de encorajamento para estimular o grupo.
4. I let group members know what is expected of them	Faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles.	I let the members know what is expected of them.	Eu faço com que os membros saibam o que é esperado deles.
5. I allow the members complete freedom in their work	Concedo aos membros total liberdade no seu trabalho.	I grant members total freedom in their work.	Eu concedo aos membros total liberdade no seu trabalho

6. I am hesitant about taking initiative in the group	Hesito em relação a tomar a iniciativa no grupo.	I hesitate to take the initiative in the group.	Eu hesito em relação a tomar a iniciativa no grupo.
7. I am friendly and approachable	Sou afável e acessível.	I am friendly and accessible.	Sou afável e acessível.
8. I encourage overtime work	Encorajo a que se faça horas extra.	I encourage work beyond normal hours.	Eu encorajo o trabalho além do horário normal
9. I make accurate decisions	Tomo decisões precisas.	I make precise decisions.	Eu tomo decisões precisas.
10. I get along well with the people above me	Dou-me bem com as pessoas hierarquicamente acima de mim.	I get along well with the people above me.	Dou-me bem com as pessoas hierarquicamente acima de mim.
11. I publicize the activities of the group	Publicito as atividades do grupo.	I publicize the group's activities.	Eu publicito as atividades do grupo.
12. I become anxious when I cannot find out what is coming next	Fico ansioso quando não consigo prever o que vem a seguir.	I get anxious when I cannot predict what comes next.	Eu fico ansioso quando não consigo prever o que vem a seguir.
13. My arguments are convincing	Os meus argumentos são convincentes.	My arguments are convincing.	Os meus argumentos são convincentes.
14. I encourage the use of uniform procedures	Promovo o uso de procedimentos uniformes.	I promote the use of uniform procedures.	Eu promovo o uso de procedimentos uniformes.

15. I permit the members to use their own judgment in solving problems	Dou permissão a que os membros usem do seu próprio julgamento na resolução de problemas.	I allow members to use their own judgment in problem solving.	Eu dou permissão a que os membros usem do seu próprio julgamento na resolução de problemas.
16. I fail to take necessary actions	Não consigo tomar as ações necessárias.	I cannot take the necessary actions.	Eu não consigo tomar as ações necessárias.
17. I do little things to make it pleasant to be a member of the group	Faço pequenos gestos para tornar agradável a experiência de se ser membro do grupo.	I make small gestures to make the experience of being a member enjoyable.	Eu faço pequenos gestos para tornar agradável a experiência de se ser membro do grupo
18. I stress being ahead of competing groups	Sinto <i>stress</i> quando estou perante grupos concorrentes.	I feel stress when facing competing groups.	Eu sinto stress quando estou perante grupos concorrentes.
19. I keep the group working together as a team	Mantenho o grupo a trabalhar em conjunto como uma equipa.	I keep the group working together as a team.	Eu mantenho o grupo a trabalhar em conjunto como uma equipa.
20. I keep the group in good standing with higher authority	Faço com que o grupo tenha boa reputação junto das autoridades superiores.	I make sure the group has good standing with the higher authorities.	Eu faço com que o grupo tenha boa reputação junto das autoridades superiores.
21. I speak as a representative of the group	Falo como representante do grupo.	I speak as the representative of the group.	Eu falo como representante do grupo.
22. I accept defeat in stride	Encaro a derrota de forma calma.	I face defeat calmly.	Eu encaro a derrota de forma calma.

23. I argue persuasively for my point of view	Defendo de forma persuasiva o meu ponto de vista.	I persuasively defend my point of view.	Eu defendo de forma persuasiva o meu ponto de vista.
24. I try out my ideas in the group	Testo as minhas ideias perante o grupo.	I test my ideas before the group.	Eu testo as minhas ideias perante o grupo.
25. I encourage initiative in the group members	Estimulo espírito de iniciativa por parte dos membros do grupo	I encourage a spirit of initiative on the part of the members of the group.	Eu estimulo espírito de iniciativa por parte dos membros do grupo
26. I let others persons take away my leadership in the group	Deixo que outras pessoas me tirem a liderança no grupo.	I let other people take the lead in the group.	Eu deixo que outras pessoas me tirem a liderança no grupo.
27. I put suggestions made by the group into operation	Ponho em prática as sugestões feitas pelo grupo.	I put into practice the suggestions made by the group.	Eu ponho em prática as sugestões feitas pelo grupo.
28. I needle members for greater effort	Incito os membros a adotarem um maior esforço.	I urge members to make a greater effort.	Eu incito os membros a adotarem um maior esforço.
29. I am able to predict what is coming next	Sou capaz de prever o que acontecerá a seguir.	I am able to predict what will happen next.	Eu sou capaz de prever o que acontecerá a seguir.
30. I am working hard for a promotion	Estou a trabalhar arduamente por uma promoção.	I am working hard for a promotion.	Eu estou a trabalhar arduamente por uma promoção.
31. I speak for the group when visitors are present	Falo pelo grupo quando há visitantes presentes.	I speak for the group when there are visitors present.	Eu falo pelo grupo quando há visitantes presentes.

32. I accept delays without becoming upset	Aceito atrasos sem ficar aborrecido.	I accept delays without getting upset.	Eu aceito atrasos sem ficar aborrecido.
33. I am a very persuasive talker	Sou um orador muito persuasivo.	I am a very persuasive speaker.	Eu sou um orador muito persuasivo.
34. I make my attitudes clear to the group	Faço com que as minhas atitudes sejam claras para o grupo.	I make my attitudes clear to the group.	Eu faço com que as minhas atitudes sejam claras para o grupo.
35. I let the members do their work the way they think best	Deixo os membros fazerem o seu trabalho da forma que acham mais adequada.	I let the members do their work in the way they think best.	Eu deixo os membros fazerem o seu trabalho da forma que acham mais adequada.
36. I let some members take advantage of me	Deixo que alguns membros se aproveitem de mim.	I let some members take advantage of me.	Eu deixo que alguns membros se aproveitem de mim.
37. I treat all group members as my equals	Trato todos os membros do grupo como meus iguais.	I treat all members of the group as my equals.	Eu trato todos os membros do grupo como meus pares.
38. I keep the work moving at a rapid pace	Faço com que o trabalho avance a um ritmo célere.	I make the work progress at a fast pace.	Eu faço com que o trabalho avance a um ritmo célere.
39. I settle conflicts when they occur in the group	Resolvo conflitos quando eles surgem no contexto do grupo.	I resolve conflicts when they arise in the group.	Eu resolvo conflitos quando eles surgem no grupo.
40. My superiors act favorably on most of my suggestions	Os meus superiores reagem de forma favorável à maioria das minhas sugestões.	My superiors react favourably to most of my suggestions.	Os meus superiores reagem de forma favorável à maioria das minhas sugestões.

41. I represent the group at outside meetings	Represento o grupo em reuniões exteriores.	I represent the group in external meetings.	Eu represento o grupo em reuniões exteriores.
42. I Become anxious when waiting for new developments	Fico ansioso enquanto aguardo por novos desenvolvimentos.	I get anxious while waiting for further developments.	Eu fico ansioso enquanto aguardo por novos desenvolvimentos.
43. I am very skillful in an argument	Sou muito hábil numa discussão.	I am very skilled at arguing.	Eu sou muito hábil numa discussão.
44. I decide what shall be done and how it shall be done	Decido o que será feito e como será feito.	I decide what will be done and how it will be done.	Eu decido o que será feito e como será feito.
45. I assign a task, then lets the members handle it	Atribuo uma tarefa e deixo os membros executá-la.	I assign a task and let the members perform it.	Eu atribuo uma tarefa e deixo os membros executá-la.
46. I am the leader of the group in name only	Sou o líder do grupo apenas no papel.	I am the group's leader only on paper.	Eu sou o líder do grupo apenas no papel.
47. I give advance notice of changes	Comunico alterações com antecedência.	I communicate changes in advance.	Eu comunico alterações com antecedência.
48. I push for increased production	Faço pressão com vista a um aumento da produção.	I press for an increase in production.	Eu faço pressão com vista a um aumento da produção.
49. Things usually turn out as I predict	As situações costumam ter o desfecho que eu prevejo.	The situations usually have the outcome that I predict.	As situações costumam ter o desfecho que eu prevejo.

50. I enjoy the privileges of my position	Tiro proveito dos privilégios do meu cargo.	I enjoy the privileges of my position.	Eu usufruo dos privilégios do meu cargo.
51. I handle complex problems efficiently	Lido com problemas complexos de forma eficiente.	I deal with complex problems efficiently.	Eu lido com problemas complexos de forma eficiente.
52. I am able to tolerate postponement and uncertainty	Sou capaz de tolerar procrastinação e incerteza.	I am able to tolerate procrastination and uncertainty.	Eu sou capaz de tolerar procrastinação e incerteza.
53. I am not be a very convincing talker	Não sou um orador muito convincente.	I am not a very convincing speaker.	Eu não sou um orador muito convincente.
54. I assign group members to particular tasks	Nomeio membros do grupo para tarefas específicas.	I appoint group members for specific tasks.	Eu nomeio membros do grupo para tarefas específicas.
55. I turn the members loose on a job, and lets them go to it	Dou carta-branca aos membros do grupo para executarem um trabalho.	I give the members of the group room to do their work.	Eu dou espaço aos membros do grupo para executarem um trabalho.
56. I back down when I ought to stand firm	Recuo quando deveria manter-me firme na minha posição.	I retreat when I should stand determined.	Eu recuo quando deveria manter-me firme
57. I keep to myself	Sou reservado.	I am reserved.	Eu sou reservado.
58. I ask the members to work harder	Peço aos membros para trabalharem mais arduamente.	I ask the members to work harder.	Eu peço aos membros para trabalharem mais arduamente.

59. I am accurate in predicting the trend of events	Faço previsões acertadas sobre a evolução dos acontecimentos.	I make accurate predictions about the evolution of events.	Eu faço previsões acertadas sobre a evolução dos acontecimentos.
60. I get my superiors to act for the welfare of the group members	Convenço os meus superiores a atuar em prol do bem-estar dos membros do grupo.	I convince my superiors to act for the well-being of the group members.	Eu convenço os meus superiores a atuar em prol do bem-estar dos membros do grupo.
61. I get swamped by details	Deixo-me sobrecarregar pelos detalhes.	I let myself be overwhelmed by the details.	Eu deixo-me sobrecarregar pelos detalhes.
62. I can wait just so long, then blow up	Só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência.	I can only wait until a certain point, then I lose patience.	Eu só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência.
63. I speak from a strong inner conviction	Falo com base em fortes convicções pessoais.	I speak on the basis of strong personal convictions.	Eu falo com base em fortes convicções pessoais.
64. I make sure that my part in the group is understood by the group members	Certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo.	I make sure that my role in the group is understood by the members of the group.	Eu certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo.
65. I am reluctant to allow the members any freedom of action	Tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros.	I am reluctant to grant freedom of action to members.	Eu tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros.



66. I let some members have authority that I should keep	Deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha.	I let some members take over the authority that should be mine.	Eu deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha.
67. I look out for the personal welfare of group members	Procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo.	I seek to ensure the personal well-being of the members of the group.	Eu procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo.
68. I permit the members to take it easy in their work	Dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontraída no seu trabalho.	I give members permission to adopt a relaxed posture in their work.	Eu dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontraída no seu trabalho.
69. I see to it that the work of the group is coordinated	Zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado.	I make sure that the work of the group is coordinated.	Eu zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado.
70. My word carries weight with his superiors	Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores.	What I say is taken seriously by my superiors.	Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores.
71. I get things all tangled up	Faço grandes confusões no trabalho.	I create great misunderstandings at work.	Eu faço grandes confusões no trabalho.
72. I remain calm when uncertain about coming events	Mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros.	I remain calm when I am not sure about future events.	Eu mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros.
73. I am an inspiring talker	Sou um orador inspirador.	I am an inspiring speaker.	Eu sou um orador inspirador.

74. I schedule the work to be done	Faço um plano do trabalho a ser feito.	I plan the work to be done.	Eu planeio o trabalho a ser feito
75. I allow the group a high degree of initiative	Permito que o grupo tome um elevado grau de iniciativa.	I allow the group to take a high degree of initiative.	Eu permito que o grupo tome um elevado grau de iniciativa.
76. I take full charge when emergencies arise	Assumo o controlo na totalidade perante a ocorrência de emergências.	I take full responsibility when emergencies arise.	Eu assumo toda a responsabilidade quando surgem emergências
77. I am willing to make changes	Estou disposto a levar a cabo mudanças.	I am willing to make changes.	Eu estou disposto a levar a cabo mudanças.
78. I drive hard when there is a job to be done	Atuo com grande motivação quando há um trabalho que deve ser feito.	I work very hard when there is work to be done.	Atuo com grande afinco quando há um trabalho que deve ser feito.
79. I help group members settle their differences	Ajudos os membros do grupo a resolverem as suas diferenças.	I help the members of the group to solve their differences.	Eu ajudo os membros do grupo a resolverem as suas diferenças.
80. I get what I ask for from my superiors	Consigo obter o que peço aos meus superiores.	I can get what I ask from my superiors.	Eu consigo obter o que peço aos meus superiores.
81. I can reduce a madhouse to system and order	Consigo transformar uma organização caótica num sistema ordenado.	I can improve an organisation in a systemic and orderly manner.	Eu consigo transformar uma organização caótica numa sistémica e ordenada

82. I am able to delay action until the proper time occurs	Sou capaz de adiar uma atuação até surgir o momento adequado.	I am able to postpone an action until the right time comes.	Eu sou capaz de adiar uma atuação até surgir o momento adequado.
83. I persuade others that my ideas are to their advantage	Convenço terceiros de que as minhas ideias são em benefício deles.	I convince others that my ideas are for their benefit.	Eu convenço terceiros de que as minhas ideias são em benefício deles.
84. I maintain definite standards of performance	Mantenho níveis de desempenho bem definidos.	I maintain well-defined performance levels.	Eu mantenho níveis de desempenho bem definidos.
85. I trust the members to exercise good judgment	Confio em que os membros exerçam uma boa capacidade de julgamento.	I have confidence that the members will exercise good judgement.	Eu tenho confio em que os membros exerçam uma boa capacidade de julgamento.
86. I overcome attempts made to challenge my leadership	Levo a melhor sobre tentativas de desafiar a minha liderança.	I get the best of attempts to challenge my leadership.	Eu consigo anular as tentativas que desafiam a minha liderança.
87. I refuse to explain my actions	Recuso-me a explicar as minhas ações.	I refuse to explain my actions.	Eu recuso-me a explicar as minhas ações.
88. I urge the group to beat its previous record	Incito o grupo a bater recordes anteriores.	I urge the group to break previous records.	Eu incito o grupo a bater recordes anteriores.
89. I anticipate problems and plans for them	Antecipo problemas e planos para os resolver.	I anticipate problems and plans to solve them.	Eu antecipo problemas e planos para os resolver.

90. I am working my way to the top	Trabalho com vista a alcançar o topo.	I work to reach the top.	Eu trabalho com vista a alcançar o topo.
91. I get confused when too many demands are made of me	Fico confuso quando me colocam demasiadas exigências.	I get confused when they demand too much of me.	Eu fico confuso quando me colocam demasiadas exigências.
92. I worry about the outcome of any new procedure	Preocupo-me com o desenlace de qualquer novo procedimento.	I am concerned about the consequences of any new procedure.	Preocupo-me com as consequências decorrentes de novos procedimentos.
93. I can inspire enthusiasm for a project	Consigo inspirar entusiasmo perante um projeto.	I can inspire enthusiasm for a project.	Consigo inspirar entusiasmo para um projeto.
94. I ask that group members to follow standard rules and regulations	Peço aos membros do grupo para seguirem as regras e regulamentos padrão.	I ask group members to follow the standard rules and regulations.	Eu peço aos membros do grupo para seguirem as regras padrão e os regulamentos.
95. I permit the group to set its own pace	Permito que o grupo adote o seu próprio ritmo.	I allow the group to adopt its own rhythm.	Eu permito que o grupo adote o seu próprio ritmo.
96. I am easily recognized as the leader of the group	Sou facilmente reconhecido como líder do grupo.	I am easily recognized as the leader of the group.	Eu sou facilmente reconhecido como líder do grupo.
97. I act without consulting the group	Atuo sem consultar o grupo.	I act without consulting the group.	Eu atuo sem consultar o grupo.
98. I keep the group working up to capacity	Mantenho o grupo a trabalhar na sua máxima capacidade.	I keep the group working at its maximum capacity.	Eu mantenho o grupo a trabalhar na sua máxima capacidade.

99. I maintain a closely knit group	Mantenho um grupo bem coeso.	I keep the group very cohesive.	Eu mantenho o grupo bem coeso.
100. I maintain cordial relationship with superiors	Mantenho uma relação cordial com os superiores.	I maintain a cordial relationship with my superiors.	Eu mantenho uma relação cordial com os superiores.

---

## Apêndice C - Questionário

# Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos Oficiais de Polícia

Prezado/a participante,

O presente estudo tem como principal objetivo avaliar como identificar as características de liderança dos Oficiais da Polícia de Segurança Pública. Neste sentido, o mesmo permite a produção de conhecimentos que fundamentem discussões, ações, e melhorias na atuação policial e na sua relação com o cidadão e a comunidade.

O estudo integra-se no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, e está a ser realizada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, da qual fazem parte a Professora Doutora Sónia Morgado e o Aspirante a Oficial de Polícia Tiago Simões.

Neste sentido, a execução deste estudo apenas é possível por meio da sua participação e colaboração, através do preenchimento individual do questionário que segue, cuja duração é de aproximadamente 10-15 minutos.

Acresce referir que a sua participação não acarreta quaisquer riscos ou custos para si, apenas o dispêndio de um pouco do seu tempo.

É de salientar que toda a informação facultada neste questionário é anónima e confidencial, em consonância com o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD).

Assim, as respostas obtidas serão agrupadas e trabalhadas estatisticamente em conjunto com as dos demais participantes. De igual modo, as informações recolhidas podem ser utilizadas para fins de divulgação científica, de acordo com a ética em investigação científica em vigor em Portugal.

A sua participação é voluntária, pelo que pode desistir do estudo a qualquer momento, sendo para tal necessário não concluir o preenchimento do questionário e, assim, nenhuma das suas respostas será utilizada.

É de referir que, neste estudo, não há respostas corretas ou erradas, uma vez que se pretende conhecer o que pensa, solicitando-lhe que responda com honestidade.

Se tiver algum comentário ou dúvida sobre o estudo em questão, ou o preenchimento do questionário, poderá contactar o autor, Tiago Simões, através do email [tfsimoes@psp.pt](mailto:tfsimoes@psp.pt).

Agradeço a sua colaboração!  
Atentamente,

O Aspirante a Oficial de Polícia  
Tiago Filipe Nunes Simões

\*Obrigatório

Uma nota  
sobre  
privacidade

Este inquérito é anónimo e confidencial e tratado de forma anonimizada.

O registo das respostas ao inquérito não contém qualquer informação sobre a sua identidade, excepto se alguma pergunta do inquérito solicitar alguma informação e a fornecer. O código gerado não será guardado junto com as suas respostas.

O código é gerido numa base de dados separada e apenas é utilizado pelo programa para registar que concluiu o inquérito por questionário.

Não há forma de relacionar os códigos dos convidados a participar no inquérito com as respostas dadas.

Consentimento  
informado

Agradecemos que leia a seguinte declaração e seleccione "Concordo", se desejar participar no presente estudo. Caso contrário, seleccione "Não concordo".

«Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação sobre "A liderança na Polícia de Segurança Pública: as características dos Oficiais de Polícia".

Aceita participar neste estudo? \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo  
☐ Não concordo

Questionário descritivo  
do comportamento de  
liderança

Leia este questionário com atenção.

No desempenho das funções enquanto Oficial de Polícia, posicione-se relativamente a cada item/questão, utilizando a seguinte escala:

A - Sempre B - Frequentemente C - Ocasionalmente D - Raramente  
E - Nunca

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	A	B	C	D	E
1. Eu assumo a função de porta-voz do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu espero pacientemente pelos resultados de uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Eu faço discursos de encorajamento para estimular o grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu faço com que os membros saibam o que é esperado deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu concedo aos membros total liberdade no seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu hesito em relação a tomar a iniciativa no grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sou afável e acessível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu encorajo o trabalho além do horário normal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eu tomo decisões precisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dou-me bem com as pessoas hierarquicamente acima de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Eu publicito as atividades do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Eu fico ansioso quando não consigo prever o que vem a seguir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Os meus argumentos são convincentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu promovo o uso de procedimentos uniformes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Eu dou permissão a que os membros usem do seu próprio julgamento na resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Eu não consigo tomar as ações necessárias.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. Eu faço pequenos gestos para tornar agradável a experiência de se ser membro do grupo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. Eu sinto stress quando estou perante grupos concorrentes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Eu mantenho o grupo a trabalhar em conjunto como uma equipa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Eu faço com que o grupo tenha boa reputação junto das autoridades superiores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questionário descritivo  
do comportamento de  
liderança

Lê este questionário com atenção.

No desempenho das funções enquanto Oficial de Polícia, posicione-se relativamente a cada item/questão, utilizando a seguinte escala:

A - Sempre B - Frequentemente C - Ocasionalmente D - Raramente  
E - Nunca

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	A	B	C	D	E
21. Eu falo como representante do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Eu encaro a derrota de forma calma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Eu defendo de forma persuasiva o meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Eu testo as minhas ideias perante o grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Eu estímulo espírito de iniciativa por parte dos membros do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Eu deixo que outras pessoas me tirem a liderança no grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Eu ponho em prática as sugestões feitas pelo grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Eu incito os membros a adotarem um maior esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Eu sou capaz de prever o que acontecerá a seguir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Eu estou a trabalhar arduamente por uma promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Eu falo pelo grupo quando há visitantes presentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Eu aceito atrasos sem ficar aborrecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Eu sou um orador muito persuasivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Eu faço com que as minhas atitudes sejam claras para o grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Eu deixo os membros fazerem o seu trabalho da forma que acham mais adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Eu deixo que alguns membros se aproveitem de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Eu trato todos os membros do grupo como meus pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Eu faço com que o trabalho avance a um ritmo célere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Eu resolvo conflitos quando eles surgem no grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Os meus superiores reagem de forma favorável à maioria das minhas sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário descritivo  
do comportamento de  
liderança

Leia este questionário com atenção.

No desempenho das funções enquanto Oficial de Polícia, posicione-se relativamente a cada item/questão, utilizando a seguinte escala:

A - Sempre B - Frequentemente C - Ocasionalmente D - Raramente  
E - Nunca

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	A	B	C	D	E
41. Eu represento o grupo em reuniões exteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Eu fico ansioso enquanto aguardo por novos desenvolvimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Eu sou muito hábil numa discussão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Eu decido o que será feito e como será feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Eu atribuo uma tarefa e deixo os membros executá-la.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Eu sou o líder do grupo apenas no papel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Eu comunico alterações com antecedência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Eu faço pressão com vista a um aumento da produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. As situações costumam ter o desfecho que eu prevejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Eu usufruo dos privilégios do meu cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Eu lido com problemas complexos de forma eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Eu sou capaz de tolerar procrastinação e incerteza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Eu não sou um orador muito convincente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Eu nomeio membros do grupo para tarefas específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Eu dou espaço aos membros do grupo para executarem um trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Eu recuo quando deveria manter-me firme

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

57. Eu sou reservado.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

58. Eu peço aos membros para trabalharem mais arduamente.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

59. Eu faço previsões acertadas sobre a evolução dos acontecimentos.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

60. Eu convenço os meus superiores a atuar em prol do bem-estar dos membros do grupo.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Questionário descritivo  
do comportamento de  
liderança

Leia este questionário com atenção.

No desempenho das funções enquanto Oficial de Polícia, posicione-se relativamente a cada item/questão, utilizando a seguinte escala:

A - Sempre B - Frequentemente C - Ocasionalmente D - Raramente  
E - Nunca

★

Marcar apenas uma oval por linha.

	A	B	C	D	E
61. Eu deixo-me sobrecarregar pelos detalhes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Eu só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Eu falo com base em fortes convicções pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Eu certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Eu tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Eu deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Eu procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Eu dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontraindo no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Eu zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Eu faço grandes confusões no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Eu mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Eu sou um orador inspirador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Eu planeio o trabalho a ser feito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Eu permito que o grupo tome um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

★

Marcar apenas uma oval por linha.

	A	B	C	D	E
61. Eu deixo-me sobrecarregar pelos detalhes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Eu só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Eu falo com base em fortes convicções pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Eu certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Eu tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Eu deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Eu procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Eu dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontrainda no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Eu zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Eu faço grandes confusões no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Eu mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Eu sou um orador inspirador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Eu planeio o trabalho a ser feito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Eu permito que o grupo tome um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

elevado grau de iniciativa.

76. Eu assumo toda a responsabilidade quando surgem emergências

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

77. Eu estou disposto a levar a cabo mudanças.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

77. Atuo com grande afinho quando há um trabalho que deve ser feito.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

78. Eu ajudo os membros do grupo a resolverem as suas diferenças.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

79. Eu consigo obter o que peço aos meus superiores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

80. Eu consigo transformar uma organização caótica numa sistémica e ordenada

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questionário descritivo  
do comportamento de  
liderança

Leia este questionário com atenção.

No desempenho das funções enquanto Oficial de Polícia, posicione-se relativamente a cada item/questão, utilizando a seguinte escala:

A - Sempre B - Frequentemente C - Ocasionalmente D - Raramente E - Nunca



\*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	A	B	C	D	E
81. Eu sou capaz de adiar uma atuação até surgir o momento adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Eu convenço terceiros de que as minhas ideias são em benefício deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Eu mantenho níveis de desempenho bem definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Eu confio em que os membros exerçam uma boa capacidade de julgamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Eu levo a melhor sobre tentativas de desafiar a minha liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Eu recuso-me a explicar as minhas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Eu incito o grupo a bater recordes anteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Eu antecipo problemas e planos para os resolver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Eu trabalho com vista a alcançar o topo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. Eu fico confuso quando me colocam demasiadas exigências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. Preocupo-me com as consequências decorrentes de novos procedimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Consigo inspirar entusiasmo perante um projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Eu peço aos membros do grupo para seguirem as regras padrão e os regulamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Eu permito que o grupo adote o seu próprio ritmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Considera este estudo relevante para os Oficiais de Polícia e a PSP? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito relevante

10. Quantos minutos demorou a preencher o questionário? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 0 - 5  
☐ 5 - 10  
☐ 10 - 15  
☐ 15 - 20  
☐ 20 - 25

11. Relativamente ao tempo de preenchimento, achou o questionário \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada extenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito extenso

12. Indique o seu grau de satisfação global com o questionário \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

Dados sociodemográficos

13. Indique a sua idade \*

---

14. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outra: 

---

## 15. Qual é a sua naturalidade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ Oriundo de um país do continente africano
- ☐ Oriundo de um país do continente americano
- ☐ Oriundo de um país do continente asiático
- ☐ Oriundo de um país do continente europeu
- ☐ Oriundo de um país do continente da Oceânia

## 16. Indique em que Comando exerce funções? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ UEP
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

17. Indique a sua categoria enquanto Oficial de Polícia. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Superintendente Chefe  
☐ Superintendente  
☐ Intendente  
☐ Subintendente  
☐ Comissário  
☐ Subcomissário

18. Indique a área em que exerce funções \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Área de apoio  
☐ Área operacional  
☐ Estabelecimentos de ensino  
☐ Outra: \_\_\_\_\_

19. Curso de acesso à carreira de Oficial de Polícia \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP - 5 anos)  
☐ Curso de Promoção a Chefe de Esquadra

20. Já pertencia aos quadros da PSP antes de ingressar na carreira de Oficial de Polícia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim  
☐ Não

21. Há quantos anos exerce funções enquanto Oficial de Polícia? \*

---

22. Indique as suas habilitações literárias. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Doutoramento
- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura
- ☐ Bacharelato
- ☐ 12º ou equivalente
- ☐ 11º ano ou inferior

23. Indique o seu estado civil \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Casado(a) ou em união de facto
- ☐ Divorciado(a) / Separado(a)
- ☐ Viuvo(a)
- ☐ Solteiro(a)

## Conclusão

Agradecemos o seu indispensável contributo para o sucesso deste estudo. Reiteramos que a sua participação é imprescindível para atingir o desiderato da Dissertação de Mestrado. Se tiver algum comentário ou dúvida sobre o estudo em questão, ou o preenchimento do questionário, poderá contactar o autor, Tiago Simões, através do email [tfsimoes@psp.pt](mailto:tfsimoes@psp.pt).



## Apêndice D – Caracterização sociodemográfica dos participantes

Tabela 16

### *Caracterização sociodemográfica*

Variável		N	%	M	DP	Mo	Md	Min	Max
Gênero	F	42	14						
	M	257	86		0,348	M			
Faixa etária	24-33	79	26,4						
	34-73	106	35,5						
	44-53	69	23,1	40,99	9,986	42	41	24	64
	54-64	45	15,1						
	11° ou inferior	3	1						
	12°Ano	27	9						
Habilitações Acadêmicas	Licenciatura	111	37,1		0,717	Mest.			
	Mestrado	154	51,5						
	Doutoramento	4	1,3						
	Casado	217	72,6						
Estado Civil	Solteiro	58	19,4						
	Viúvo	2	0,7		0,838	Cas.			
	Divorciado	22	7,4						

Nota: n: Número de inquiridos; %: Frequência relativa; M: Média; DP: Desvio-padrão; Mo: Moda; Md: Mediana; Min: Mínimo; Max: Máximo.

Tabela 17

*Caracterização das variáveis institucionais*

Variável		N	%	M	DP	Mo	Md	Min	Max
Área Funcional	Operacional	223	74,6						
	Administrativa	59	19,7		0,646	Op.			
	Ensino	11	3,7						
	Outra	6	2						
Categoria	Superintendente	62	7,4						
	Chefe/ Superintendente								
	Intendente	90	11,7		1,195	Com.			
	Subintendente	103	13						
	Comissário	452	43,5						
	Subcomissário	158	24,4						
Curso	CFOP	257	86		0,368	CFOP			
	CPCE	42	14						
Pertença prévia PSP	Sim	173	42,1		0,495	Sim			
	Não	126	57,9						
	1-5	63	21,1						
	6-10	56	18,7						
Anos Experiência	11-15	58	19,4						
	16-20	57	19,1	13,83	8,663	10	13	1	36
	21-25	34	11,4						
	26-30	20	6,7						
	30-36	11	3,7						

Nota: n: Número de inquiridos; %: Frequência relativa; M: Média; DP: Desvio-padrão; Mo: Moda; Md: Mediana; Min: Mínimo; Max: Máximo.

Tabela 18

*Naturalidade*

	n	%
<b>Análise por distritos</b>		
Aveiro	6	2,0
Beja	7	2,3
Braga	21	7,0
Castelo Branco	4	1,3
Coimbra	17	5,7
Évora	5	1,7
Faro	8	2,7
Guarda	13	4,3
Leiria	16	5,4
Lisboa	51	17,1
Portalegre	2	0,7
Porto	41	13,7
Santarém	15	5,0
Setúbal	8	2,7
Viana do Castelo	6	2,0
Vila Real	12	4
Viseu	18	6,0
Região Autónoma dos Açores	4	1,3
Região Autónoma da Madeira	9	3,0
Oriundo de um país do continente africano	14	4,7
Oriundo de um país do continente europeu	11	3,7
Oriundo de um país do continente da Oceânia	1	0,3
Total	299	100
<b>Agrupados pelos Regiões (NUTS II)</b>		
Região Norte	96	32,11
Região Centro	83	27,76
Região de Lisboa e Vale do Tejo	59	19,73
Região do Alentejo	14	4,68
Região do Algarve	8	2,68

Região Autónoma dos Açores	4	1,34
Região Autónoma da Madeira	9	3,01
País do Continente Africano	14	4,68
País do Continente Europeu	11	3,68
Outros	1	0,33

---

Tabela 19

*Comando onde exerce funções*

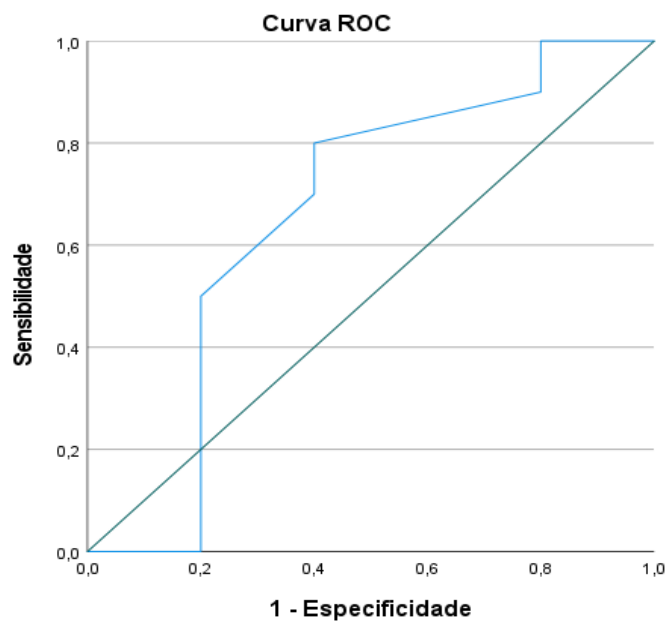
	n	%
CD Aveiro	8	2,7
CD Beja	4	1,3
CD Braga	8	2,7
CD Castelo Branco	3	1,0
CD Coimbra	9	3,0
CD Évora	1	1,7
CD Faro	9	3,0
CD Guarda	6	2,0
CD Leiria	6	2,0
CM Lisboa	76	25,4
CD Portalegre	3	1,0
CD Porto	33	11,0
CD Santarém	10	3,3
CD Setúbal	16	5,4
CD Viana do Castelo	3	1,0
CD Vila Real	3	1,0
CD Viseu	4	1,3
CR Açores	15	5,0
CR Madeira	9	3,0
Direção nacional	31	10,4
Unidade Especial de Polícia	21	7,0
Estabelecimentos de ensino	6	2,0
Outros	12	4,0
Total	299	100

## Apêndice E – Pré-Teste

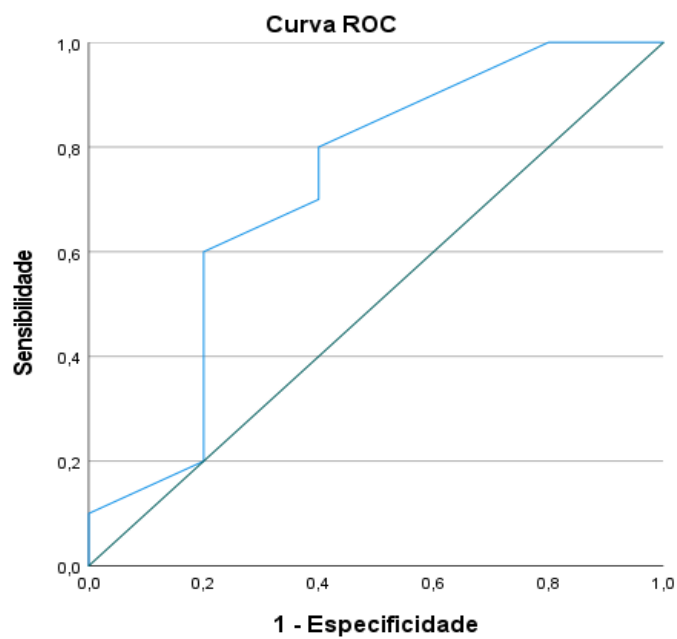
Tabela 20

*Análise descritivas e de fiabilidade das variáveis – Pré-teste A*

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Curva ROC - área
Representação	0,803	0,660
Reconciliação de divergências	0,849	0,720
Tolerância da incerteza	0,724	0,760
Persuasão	0,764	0,700
Iniciação na estrutura	0,891	0,780
Tolerância de liberdade	0,891	0,750
Assunção do papel	0,927	0,720
Consideração	0,854	0,830
Ênfase na produção	0,592	0,810
Rigor na previsão	0,837	0,880
Integração	0,904	0,860
Orientação superior	0,839	0,840

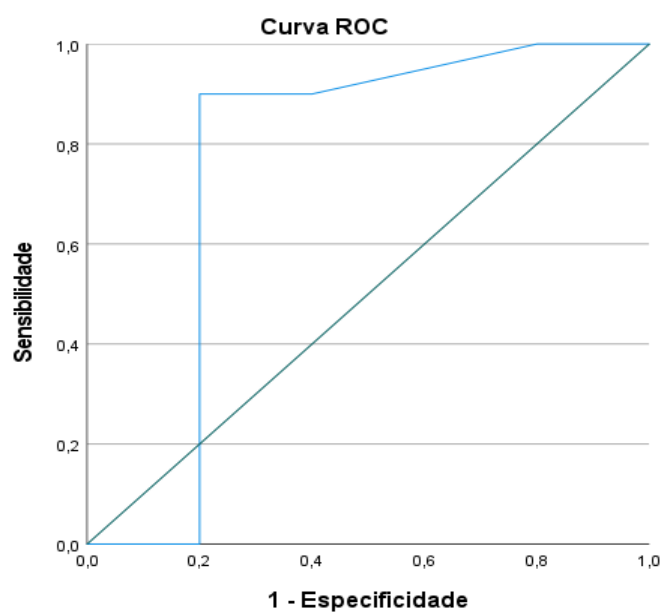


*Figura 3. Curva ROC da variável Representação*



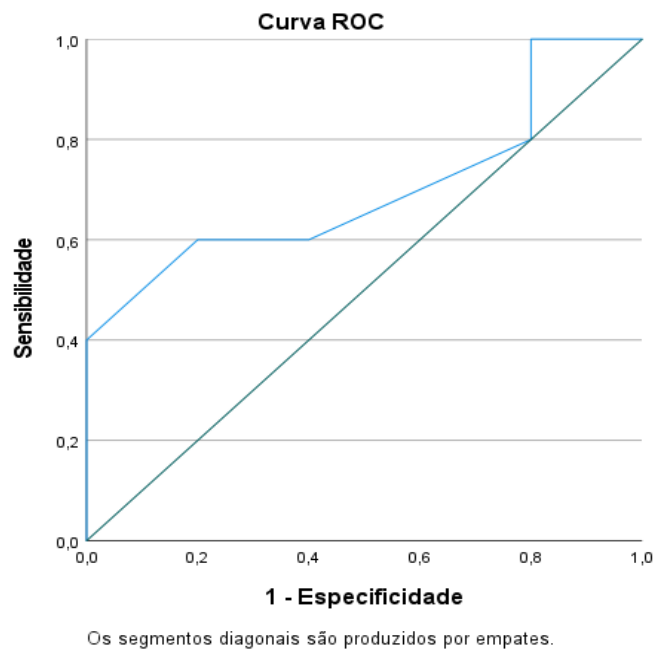
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 4.* Curva ROC da variável Reconciliação de Divergências

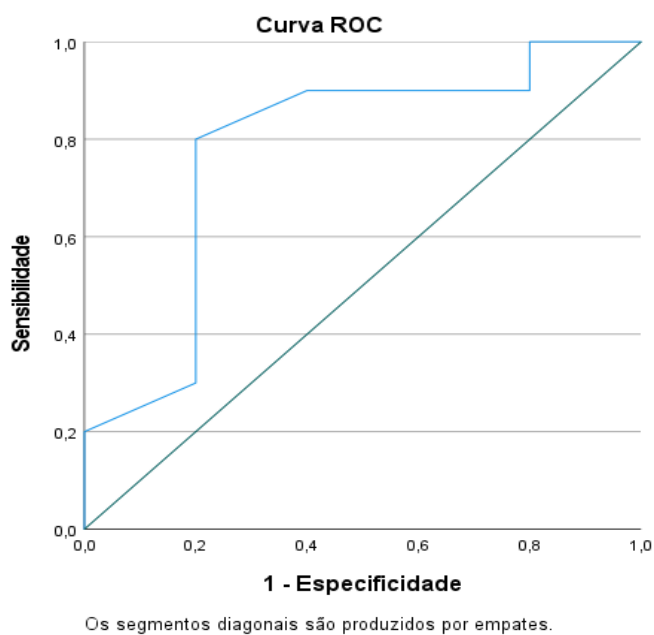


Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 5.* Curva ROC da variável Tolerância da incerteza

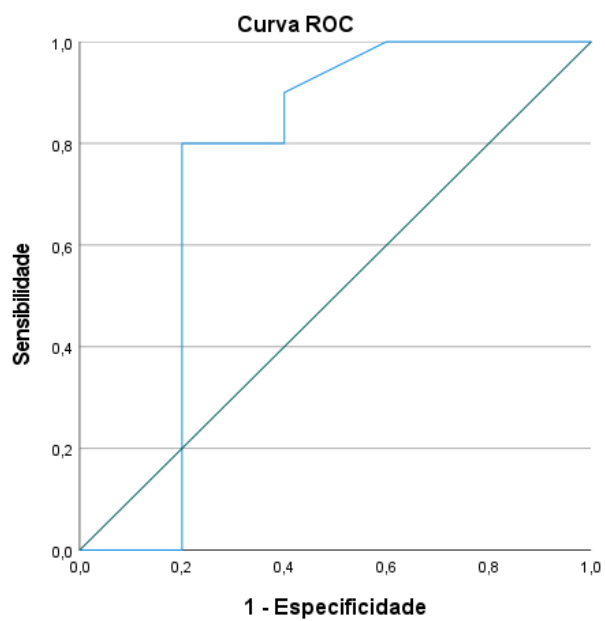


*Figura 6.* Curva ROC da variável Persuasão



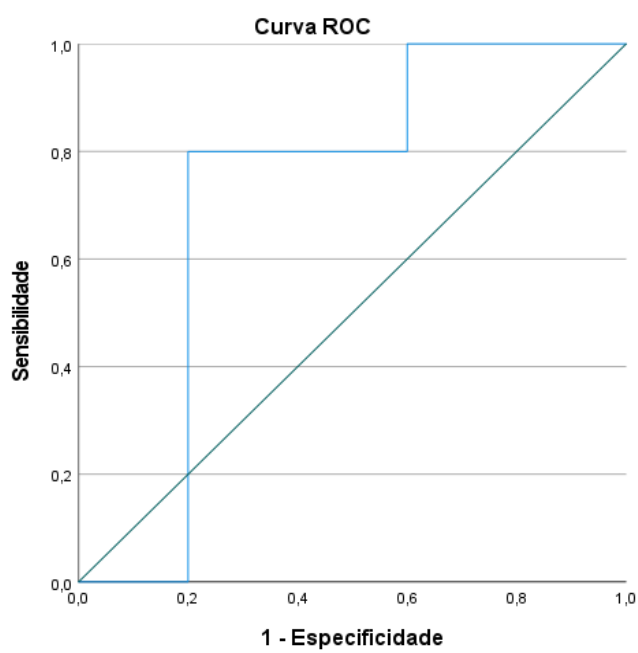
*Figura 7.* Curva ROC da variável Iniciação na Estrutura



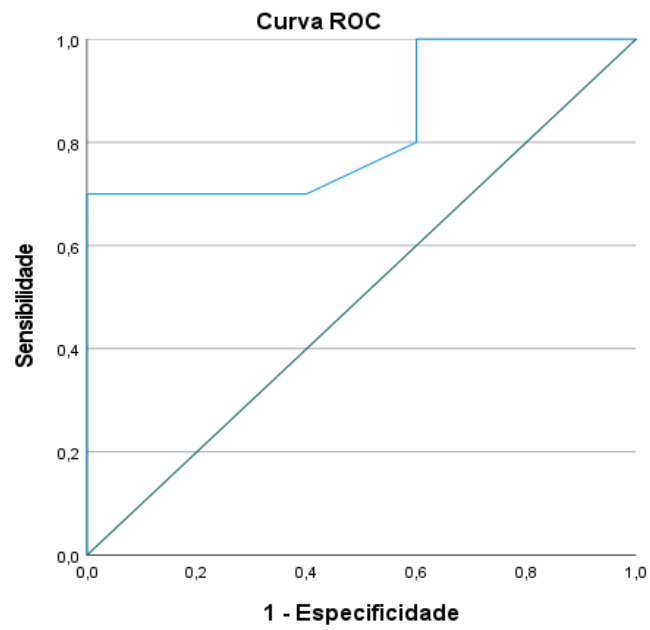


Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 8.* Curva ROC da variável Tolerância de Liberdade

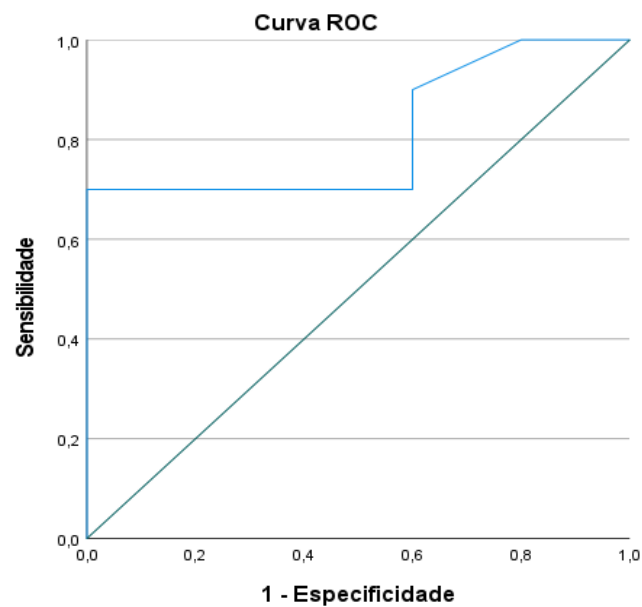


*Figura 9.* Curva ROC da variável Assunção do Papel



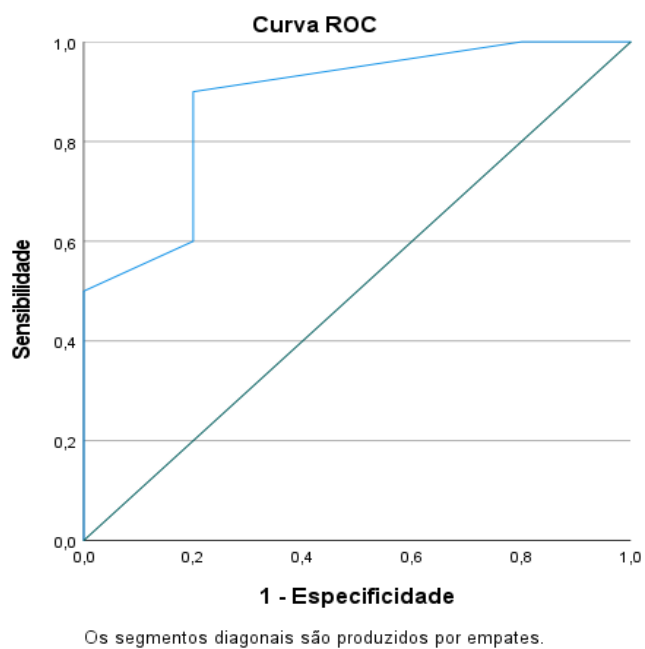
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 10.* Curva ROC da variável Consideração

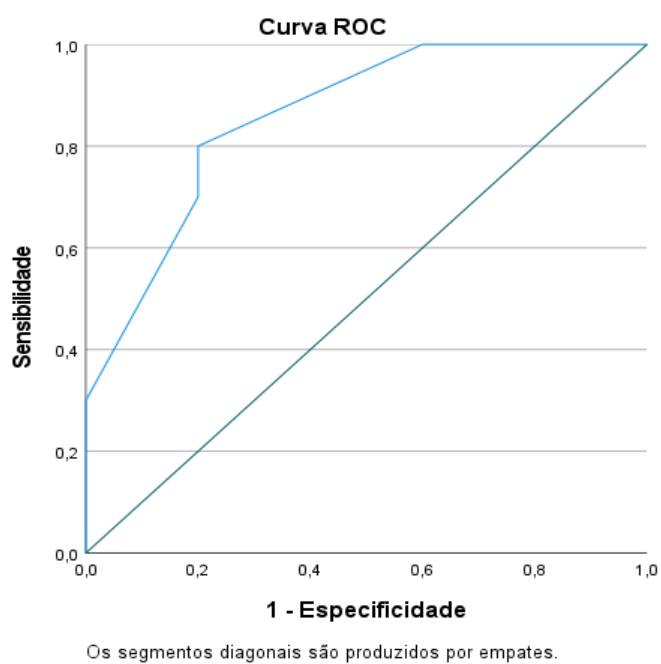


Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

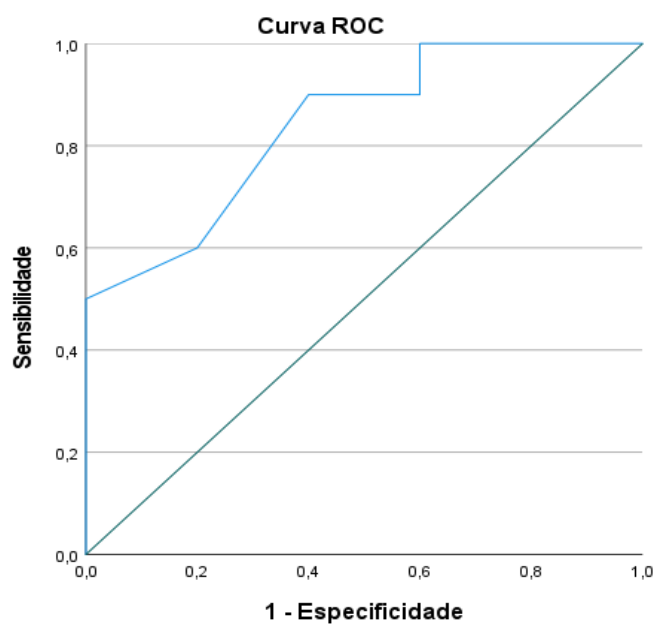
*Figura 11.* Curva ROC da variável Ênfase na Produção



*Figura 12.* Curva ROC da variável Rigor na Previsão



*Figura 13.* Curva ROC da variável Integração



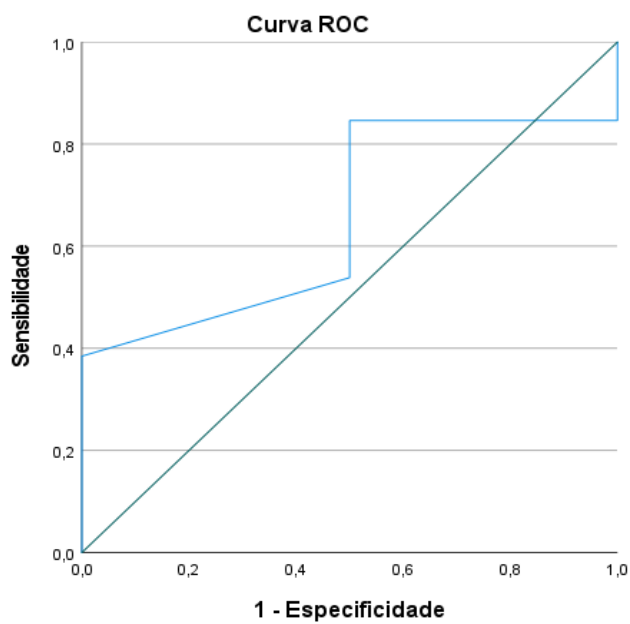
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 14.* Curva ROC da variável Orientação Superior

Tabela 21

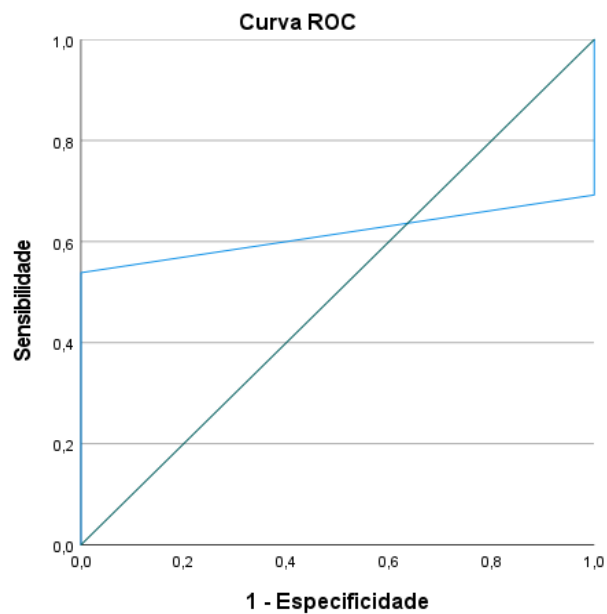
*Análise descritivas e de fiabilidade das escalas – Pré-teste B*

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Curva ROC área
Representação	0,657	0,654
Reconciliação de divergências	0,661	0,615
Tolerância da incerteza	0,604	0,904
Persuasão	0,835	0,692
Iniciação na estrutura	0,764	0,808
Tolerância de liberdade	0,867	0,500
Assunção do papel	0,864	0,635
Consideração	0,752	0,538
Ênfase na produção	0,736	0,519
Rigor na previsão	0,905	0,750
Integração	0,733	0,596
Orientação superior	0,501	0,788



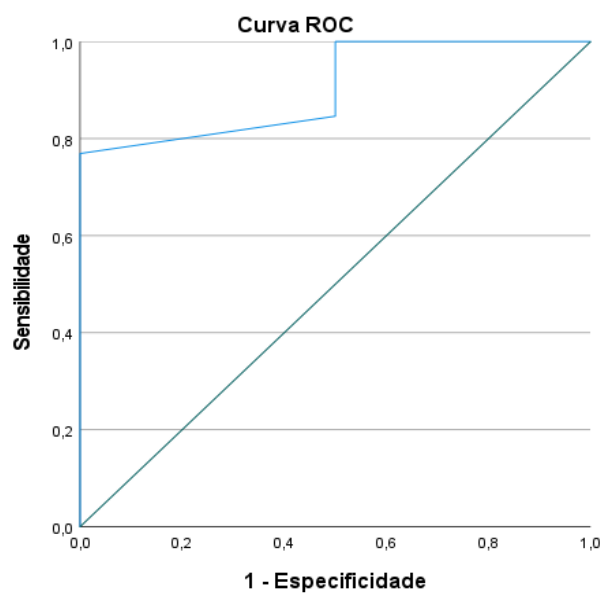
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 15. Curva ROC da variável Representação*



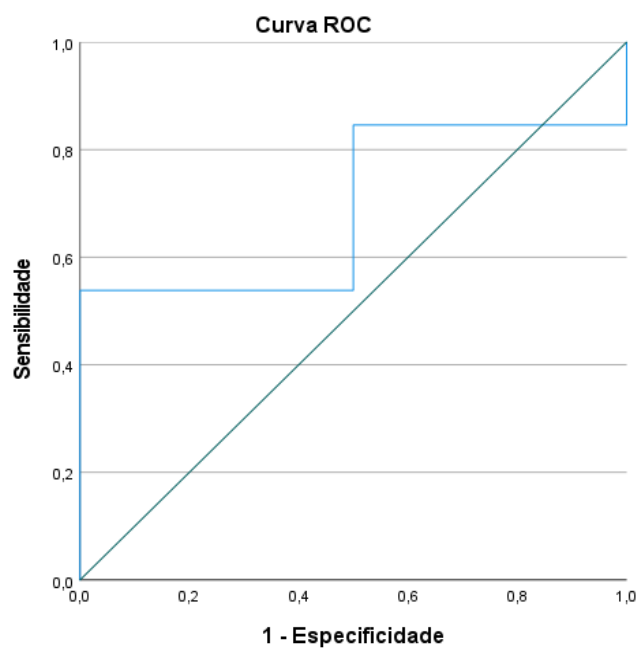
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 16.* Curva ROC da variável Reconciliação de Divergências

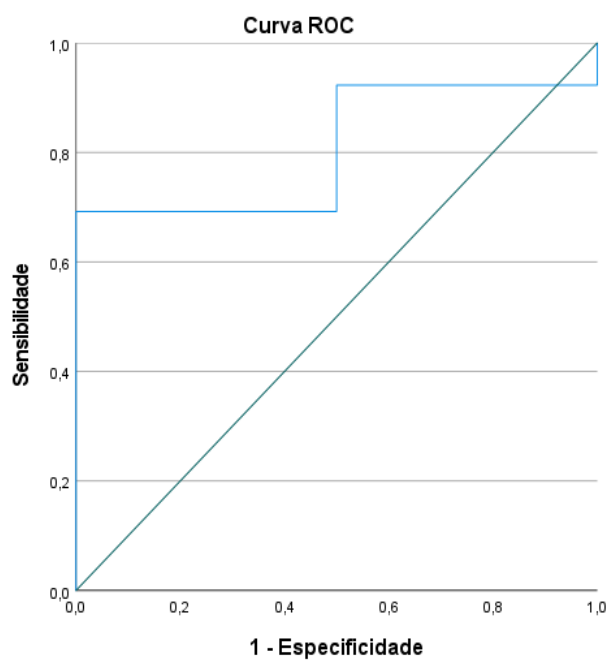


Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

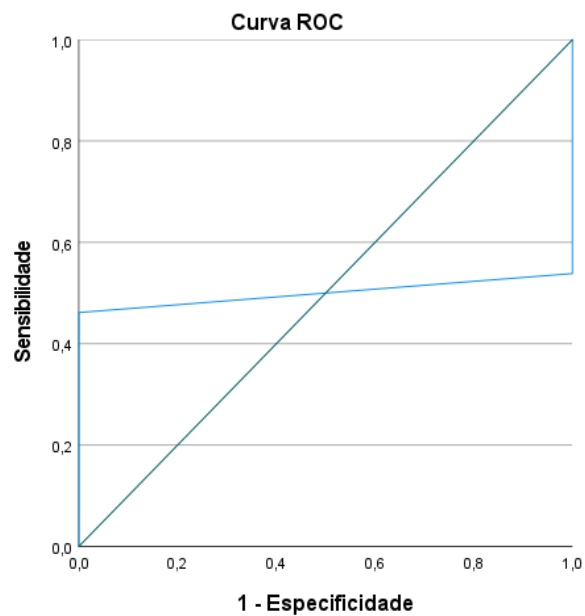
*Figura 17.* Curva ROC da variável Tolerância da Incerteza



*Figura 18.* Curva ROC da variável Persuasão

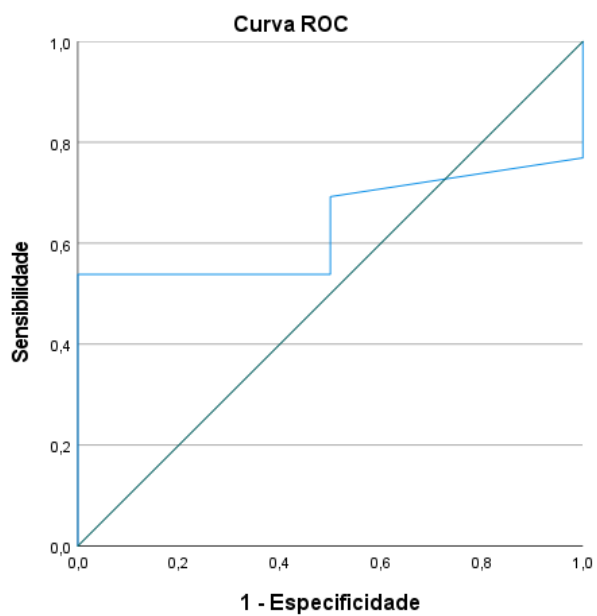


*Figura 19.* Curva ROC da variável Iniciação na Estrutura



Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

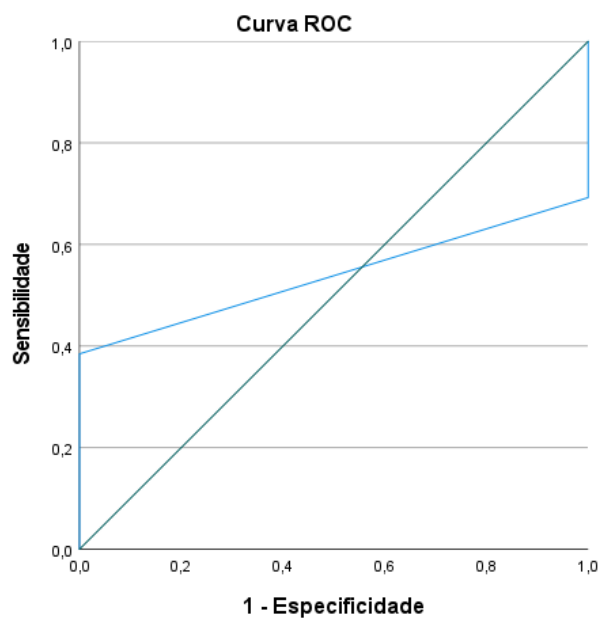
*Figura 20.* Curva ROC da variável Tolerância de Liberdade



Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

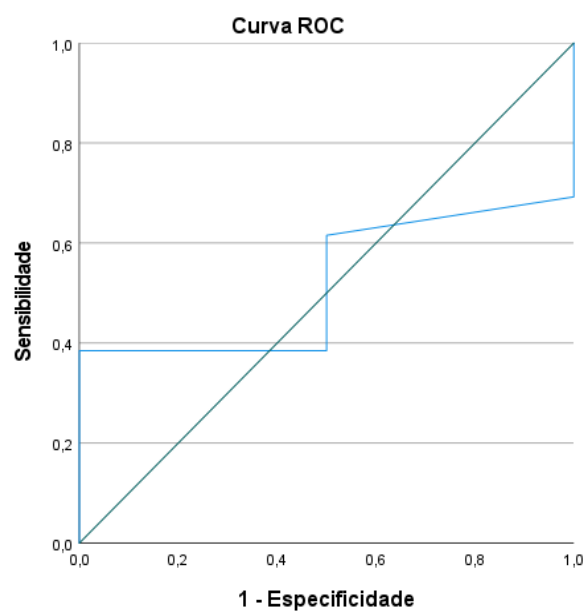
*Figura 21.* Curva ROC da variável Assunção do Papel





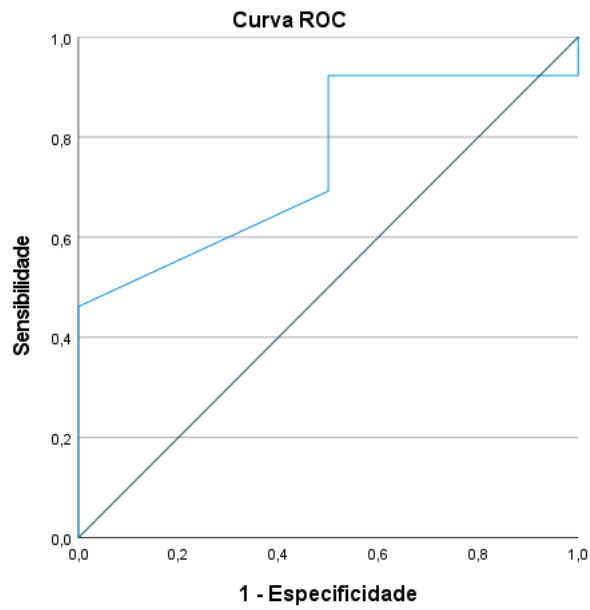
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 22.* Curva ROC da variável Consideração



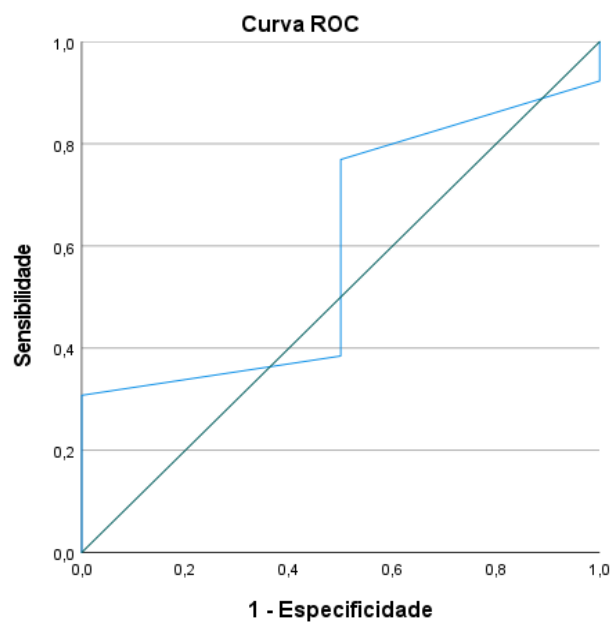
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 23.* Curva ROC da variável Ênfase na Produção



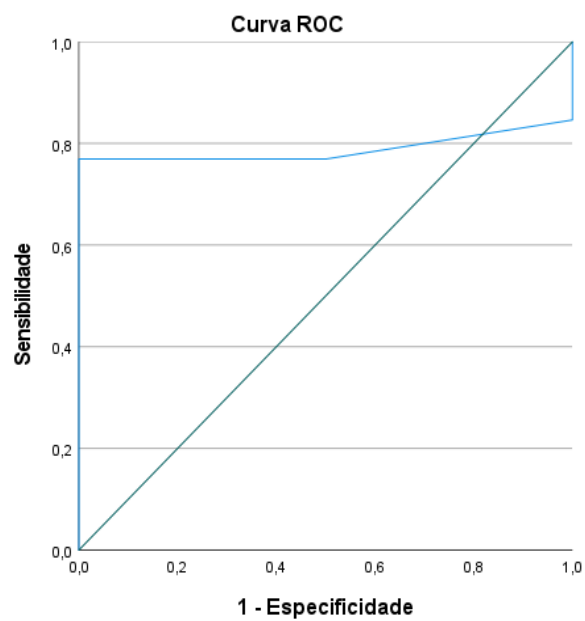
Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 24.* Curva ROC da variável Rigor na Previsão



Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 25.* Curva ROC da variável Integração



Os segmentos diagonais são produzidos por empates.

*Figura 26.* Curva ROC da variável Orientação Superior

## Apêndice F – Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis

Tabela 22

*Testes de Normalidade Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	gl	Sig.
Representação	0,097	299	0,000
Reconciliação de divergências	0,119	299	0,000
Tolerância da incerteza	0,067	299	0,002
Persuasão	0,078	299	0,000
Iniciação na estrutura	0,069	299	0,002
Tolerância e liberdade	0,076	299	0,000
Assunção do papel	0,072	299	0,001
Consideração	0,079	299	0,000
Ênfase na produção	0,102	299	0,000
Rigor na previsão	0,179	299	0,000
Integração	0,130	299	0,000
Orientação superior	0,094	299	0,000

Tabela 23

*Estatística descritiva e de fiabilidade das variáveis*

	<i>Alfa de</i>				Desvio
	<i>Cronbach</i>	Mínimo	Máximo	Média	Padrão
Integração	0,820	2,00	5,00	4,2635	0,45625
Assunção do papel	0,828	1,60	5,00	4,2418	0,46331
Iniciação na estrutura	0,813	2,30	5,00	4,1569	0,37080
Representação	0,772	2,00	5,00	4,1398	0,54105
Consideração	0,668	2,10	4,90	3,9565	0,37171
Reconciliação	0,612	2,00	5,00	3,8783	0,44105
Tolerância de liberdade	0,836	2,50	5,00	3,8465	0,43009
Rigor na previsão	0,806	1,80	5,00	3,8355	0,42594
Persuasão	0,804	1,90	5,00	3,8137	0,43871
Orientação superior	0,752	1,80	4,90	3,7358	0,44461
Ênfase na produção	0,668	1,70	4,50	3,3609	0,39677
Tolerância da incerteza	0,524	2,40	4,60	3,2863	0,36671
Global	0,897	3,29	4,26	3,876	

Tabela 24

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
Integração	42,7017	10,416	0,695	0,541	0,884
Assunção do papel	42,3756	10,196	0,604	0,411	0,891
Iniciação na estrutura	42,6371	10,515	0,652	0,583	0,887
Representação	43,2291	11,618	0,329	0,315	0,901
Consideração	42,3585	10,452	0,828	0,725	0,879
Reconciliação	42,6689	11,298	0,378	0,375	0,900
Tolerância de liberdade	42,2736	10,261	0,707	0,670	0,884
Rigor na previsão	42,5589	10,767	0,685	0,548	0,886
Persuasão	43,1545	11,320	0,411	0,440	0,898
Orientação superior	42,6799	10,659	0,624	0,484	0,888
Ênfase na produção	42,2518	10,004	0,819	0,725	0,877
Tolerância da incerteza	42,7796	10,480	0,659	0,483	0,886
Global	46,5154	12,575			0,772

## Apêndice G – Análise da variável Representação

Tabela 25

*Estatística da variável e confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
20,70	7,318	2,705	0,772	5

Tabela 26

*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
1. Eu assumo a função de porta-voz do grupo.	4,25	4	0,680	0,462	2	5
11. Eu publicito as atividades do grupo	3,73	4	0,942	0,888	1	5
21. Eu falo como representante do grupo.	4,37	4	0,644	0,415	2	5
31. Eu falo pelo grupo quando há visitantes presentes.	4,08	4	0,762	0,581	1	5
41. Eu represento o grupo em reuniões exteriores.	4,27	4	0,674	0,455	1	5
Total	4,140	4	0,25	0,063	3,732	4,368

Tabela 27

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
1. Eu assumo a função de porta-voz do grupo	16,45	4,953	0,629	0,527	0,704
11. Eu publicito as atividades do grupo	16,97	4,891	0,369	0,140	0,812
21. Eu falo como representante do grupo	16,33	4,954	0,680	0,588	0,691
31. Eu falo pelo grupo quando há visitantes presentes	16,62	4,840	0,566	0,338	0,722
41. Eu represento o grupo em reuniões exteriores	16,42	5,118	0,572	0,371	0,722

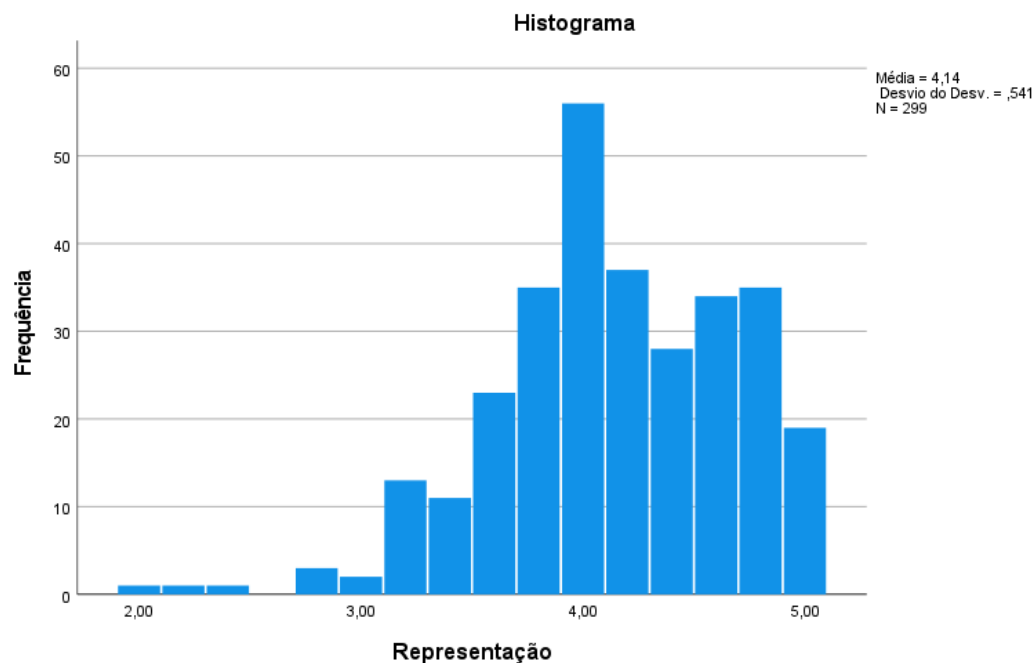


Figura 27. Histograma da variável Representação

## Apêndice H – Análise da variável Reconciliação de Divergências

Tabela 28

*Estatística da variável e confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
19,39	4,863	2,205	0,612	5

Tabela 29

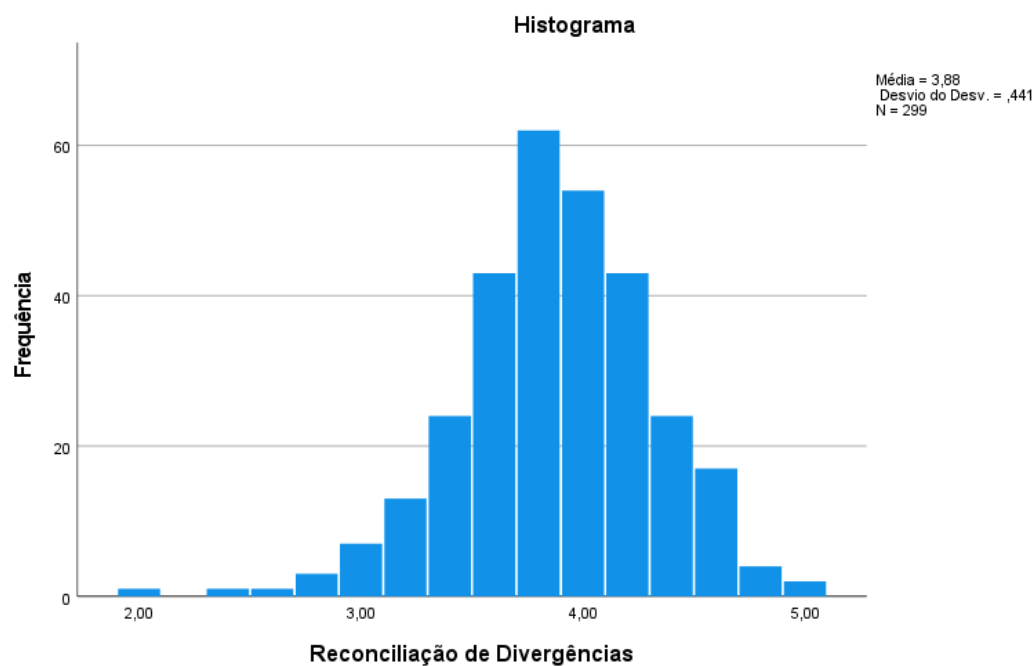
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Desvio					
	Média	Moda	Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
51. Eu lido com problemas complexos de forma eficiente	3,99	4	0,528	0,278	2	5
61. Eu deixo-me sobrecarregar pelos detalhes	3,25	3	0,823	0,677	1	5
71. Eu faço grandes confusões no trabalho	4,45	5	0,660	0,436	1	5
81. Eu consigo transformar uma organização caótica numa sistemática e ordenada	3,75	4	0,593	0,351	2	5
91. Eu fico confuso quando me colocam demasiadas exigências.	4,27	4	0,674	0,455	1	5
Total	3,878	4	0,44105	0,186	3,247	4,448



**Tabela 30***Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
51. Eu lido com problemas complexos de forma eficiente	15,40	3,697	0,437	0,311	0,538
61. Eu deixo-me sobrecarregar pelos detalhes	16,14	3,667	0,165	0,050	0,677
71. Eu faço grandes confusões no trabalho	14,94	3,302	0,469	0,246	0,507
81. Eu consigo transformar uma organização caótica numa sistemática e ordenada	15,59	3,504	0,379	0,294	0,552
91. Eu fico confuso quando me colocam demasiadas exigências.	15,48	2,902	0,469	0,250	0,497

*Figura 28. Histograma da variável Reconciliação de Divergências*

## Apêndice I – Análise da variável Tolerância da Incerteza

Tabela 31

*Estatística da variável e confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
32,86	13,448	3,667	0,524	10

Tabela 32

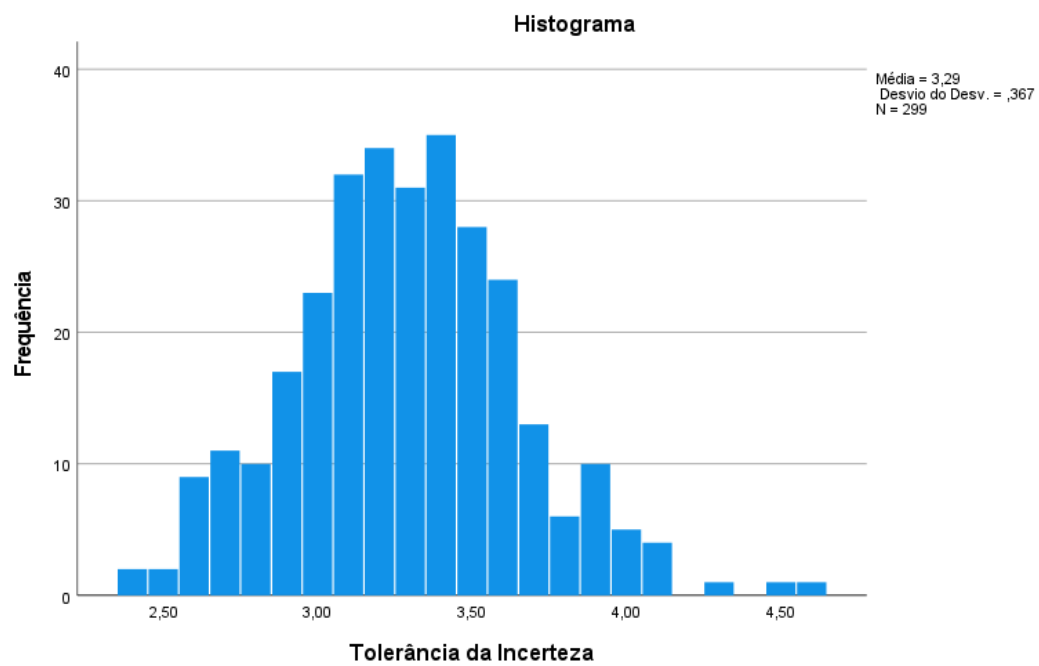
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média		Desvio	Variância	Mín.	Máx.
	Média	Moda	Padrão			
2. Eu aspiro pacientemente pelos resultados de uma decisão.	3,60	4	0,857	0,734	1	5
12. Eu fico ansioso quando não consigo prever o que vem a seguir	3,30	3	0,915	0,838	1	5
22. Eu encaro a derrota de forma calma	3,40	4	0,831	0,691	1	5
32. Eu aceito atrasos sem ficar aborrecido	2,77	3	0,828	0,686	1	5
42. Eu fico ansioso enquanto aguardo por novos	3,37	3	0,826	0,683	1	5
52. Eu sou capaz de tolerar procrastinação e incerteza	2,93	3	0,924	0,854	1	5
62. Eu só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência	3,45	4	0,803	0,644	2	5
72. Eu mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros	3,77	4	0,846	0,715	1	5
82. Eu sou capaz de adiar uma atuação até surgir o momento adequado	3,75	4	0,593	0,351	2	5
92. Preocupo-me com as consequências decorrentes de novos procedimentos	2,48	2	0,957	0,915	1	5
Total	3,286	4	0,36671	0,184	2,482	3,769

Tabela 33

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2. Eu aspiro pacientemente pelos resultados de uma decisão.	29,22	12,092	0,104	0,105	0,532
12. Eu fico ansioso quando não consigo prever o que vem a seguir	29,56	10,375	0,379	0,421	0,445
22. Eu encaro a derrota de forma calma	29,46	11,102	0,299	0,135	0,474
32. Eu aceito atrasos sem ficar aborrecido	30,09	12,270	0,085	0,082	0,536
42. Eu fico ansioso enquanto aguardo por novos	29,49	10,895	0,343	0,404	0,461
52. Eu sou capaz de tolerar procrastinação e incerteza	29,94	11,979	0,096	0,091	0,537
62. Eu só consigo esperar até um certo ponto, depois perco a paciência	29,41	10,633	0,415	0,221	0,441
72. Eu mantenho-me calmo quando não estou certo sobre eventos futuros	29,09	10,964	0,316	0,128	0,469
82. Eu sou capaz de adiar uma atuação até surgir o momento adequado	29,12	12,184	0,220	0,124	0,501
92. Preocupo-me com as consequências decorrentes de novos procedimentos	30,38	12,196	0,050	0,074	0,553



*Figura 29.* Histograma da variável Tolerância da Incerteza

## Apêndice J – Análise da variável Persuasão

Tabela 34

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
38,14	19,246	4,387	0,804	10

Tabela 35

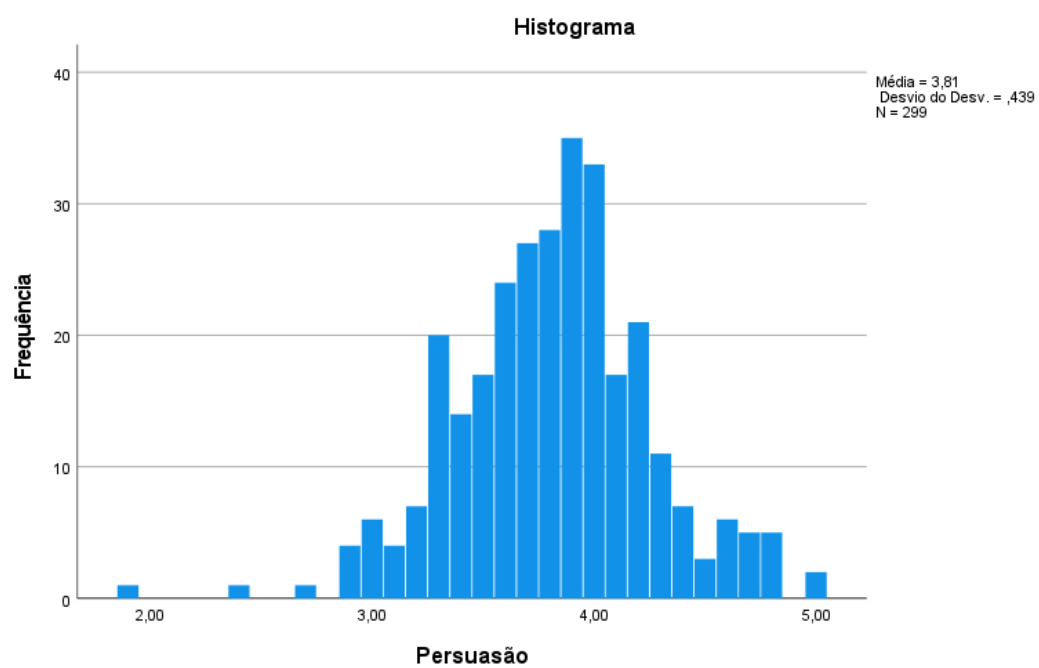
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Desvio					
	Média	Moda	Padrão	Variância	Mín.	Máx.
3. Eu faço discursos de encorajamento para estimular o grupo	4,11	4	0,783	0,613	1	5
13. Os meus argumentos são convincentes	3,98	4	0,495	0,245	2	5
23. Eu defendo de forma persuasiva o meu ponto de vista	4,05	4	0,627	0,393	2	5
33. Eu sou um orador muito persuasivo	3,63	4	0,794	0,630	1	5
43. Eu sou muito hábil numa discussão	3,63	4	0,780	0,609	1	5
53. Eu não sou um orador muito convincente	3,91	4	0,806	0,649	1	5
63. Eu falo com base em fortes convicções pessoais	3,54	4	0,875	0,766	1	5
73. Eu sou um orador inspirador	3,52	4	0,779	0,606	1	5
83. Eu convenço terceiros de que as minhas ideias são em benefício deles	3,77	4	0,678	0,460	1	5
93. Consigo inspirar entusiasmo perante um projeto	4,00	4	0,591	0,349	1	5
Total	3,814	4	0,43871	0,050	3,522	4,107

Tabela 36

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
3. Eu faço discursos de encorajamento para estimular o grupo	34,03	16,110	0,402	0,236	0,796
13. Os meus argumentos são convincentes	34,15	19,043	-0,010	0,031	0,825
23. Eu defendo de forma persuasiva o meu ponto de vista	34,08	16,527	0,456	0,277	0,790
33. Eu sou um orador muito persuasivo	34,51	14,331	0,713	0,641	0,757
43. Eu sou muito hábil numa discussão	34,51	14,935	0,614	0,414	0,770
53. Eu não sou um orador muito convincente	34,23	15,500	0,488	0,336	0,786
63. Eu falo com base em fortes convicções pessoais	34,60	16,247	0,316	0,156	0,810
73. Eu sou um orador inspirador	34,62	14,519	0,695	0,629	0,760
83. Eu convenço terceiros de que as minhas ideias são em benefício deles	34,37	15,931	0,527	0,326	0,782
93. Consigo inspirar entusiasmo perante um projeto	34,14	16,146	0,580	0,434	0,779



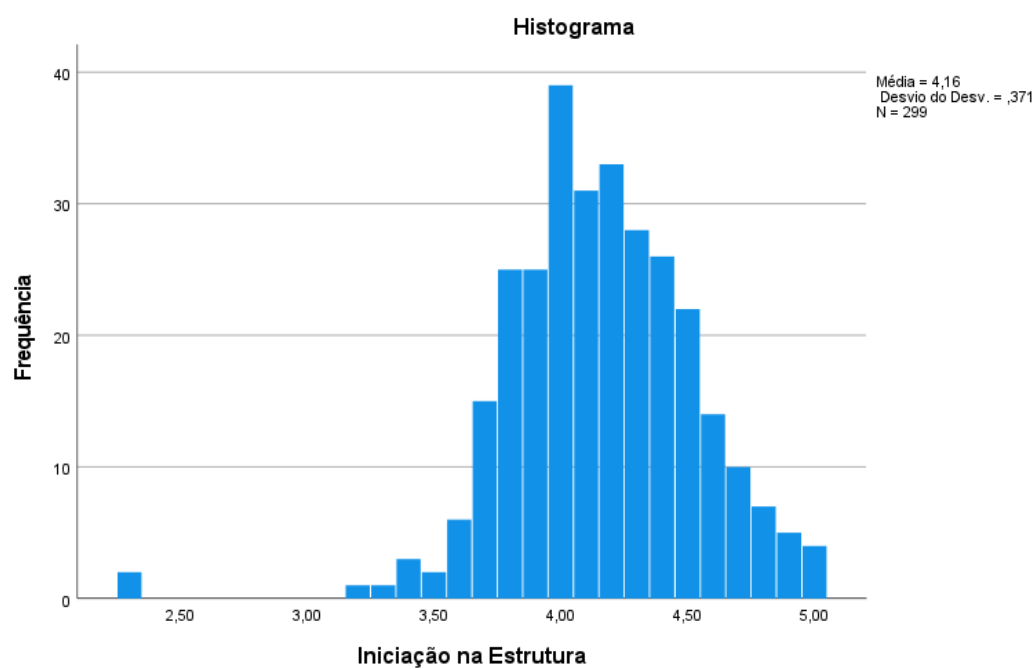
*Figura 30.* Histograma da variável Persuasão

## Apêndice K – Análise da variável Iniciação na Estrutura

Tabela 37

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
41,57	13,749	3,708	0,813	10



*Figura 31. Histograma da variável Iniciação na Estrutura*



**Tabela 38***Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio		Mín.	Máx.
			Padrão	Variância		
4. Eu faço com que os membros saibam o que é esperado deles	4,39	4	0,622	0,387	2	5
14. Eu promovo o uso de procedimentos uniformes	4,36	4	0,588	0,346	2	5
24. Eu testo as minhas ideias perante o grupo	3,89	4	0,692	0,478	1	5
34. Eu faço com que as minhas atitudes sejam claras para o grupo	4,31	4	0,561	0,314	2	5
44. Eu decido o que será feito e como será feito	3,78	4	0,617	0,381	1	5
54. Eu nomeio membros do grupo para tarefas específicas	4,09	4	0,511	0,261	2	5
64. Eu certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo	4,23	4	0,598	0,358	2	5
74. Eu planeio o trabalho a ser feito	4,24	4	0,636	0,405	2	5
84. Eu mantenho níveis de desempenho bem definidos	4,08	4	0,588	0,345	1	5
94. Eu peço aos membros do grupo para seguirem as regras padrão e os regulamentos	4,19	4	0,642	0,412	2	5
Total	4,157	4	0,37080	0,40	3,779	4,395

Tabela 39

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
4. Eu faço com que os membros saibam o que é esperado deles	37,17	11,084	0,550	0,323	0,790
14. Eu promovo o uso de procedimentos uniformes	37,21	11,427	0,497	0,297	0,796
24. Eu testo as minhas ideias perante o grupo	37,68	11,723	0,327	0,173	0,817
34. Eu faço com que as minhas atitudes sejam claras para o grupo	37,26	11,140	0,613	0,435	0,784
44. Eu decido o que será feito e como será feito	37,79	12,046	0,309	0,123	0,816
54. Eu nomeio membros do grupo para tarefas específicas	37,48	11,861	0,463	0,234	0,800
64. Eu certifico-me de que o meu papel no grupo é compreendido pelos membros do grupo	37,34	11,105	0,574	0,392	0,788
74. Eu planeio o trabalho a ser feito	37,33	10,912	0,579	0,380	0,787
84. Eu mantenho níveis de desempenho bem definidos	37,48	11,009	0,614	0,428	0,784
94. Eu peço aos membros do grupo para seguirem as regras padrão e os regulamentos	37,37	11,376	0,453	0,260	0,801

Apêndice L – Análise da variável Tolerância de Liberdade

Tabela 40

Estatística da variável e de confiabilidade

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
38,46	19,498	4,301	0,836	10

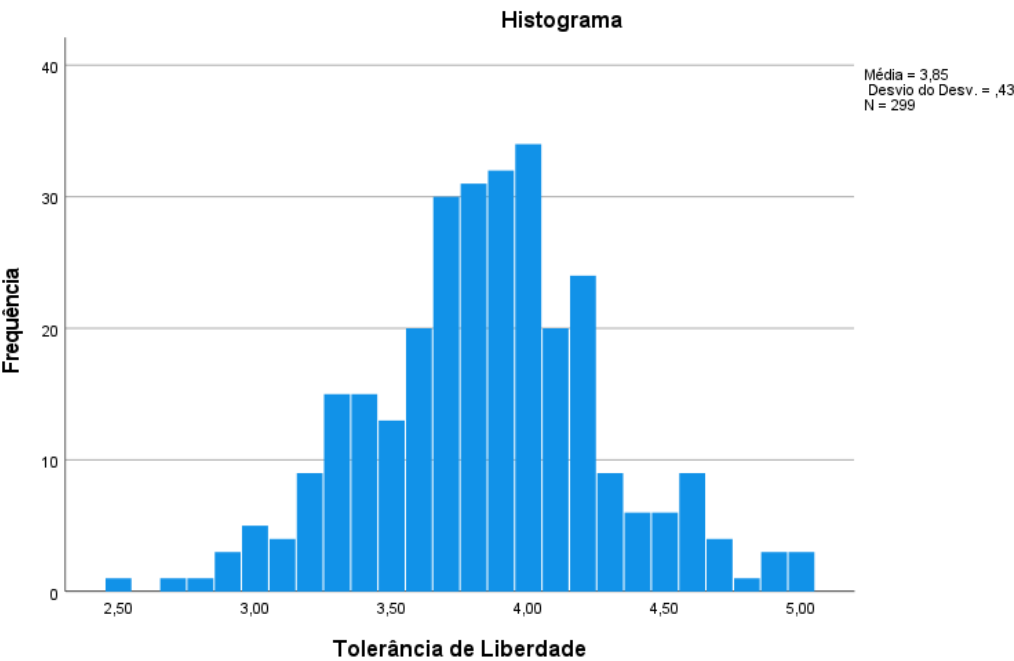


Figura 32. Histograma da variável Tolerância de Liberdade

Tabela 41

*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Desvio					
	Média	Moda	Padrão	Variância	Mín.	Máx.
5. Eu concedo aos membros total liberdade no seu trabalho	3,89	4	0,692	0,478	1	5
15. Eu dou permissão a que os membros usem do seu próprio julgamento na resolução de problemas	3,78	4	0,727	0,528	1	5
25. Eu estimulo espírito de iniciativa por parte dos membros do grupo	4,31	4	0,585	0,343	2	5
35. Eu deixo os membros fazerem o seu trabalho da forma que acham mais adequada	3,46	4	0,773	0,598	1	5
45. Eu atribuo uma tarefa e deixo os membros executá-la	4,01	4	0,591	0,349	1	5
55. Eu dou espaço aos membros do grupo para executarem um trabalho	4,05	4	0,605	0,366	2	5
65. Eu tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros	3,85	4	0,704	0,495	1	5
75. Eu permito que o grupo tome um elevado grau de iniciativa	3,76	4	0,752	0,566	1	5
85. Eu confio em que os membros exerçam uma boa capacidade de julgamento	3,91	4	0,524	0,274	2	5
95. Eu permito que o grupo adote o seu próprio ritmo	3,43	3	0,763	0,582	1	5
Total	3,846	4	0,43009	0,70	3,431	4,311

Tabela 42

*Estatísticas de item-total*

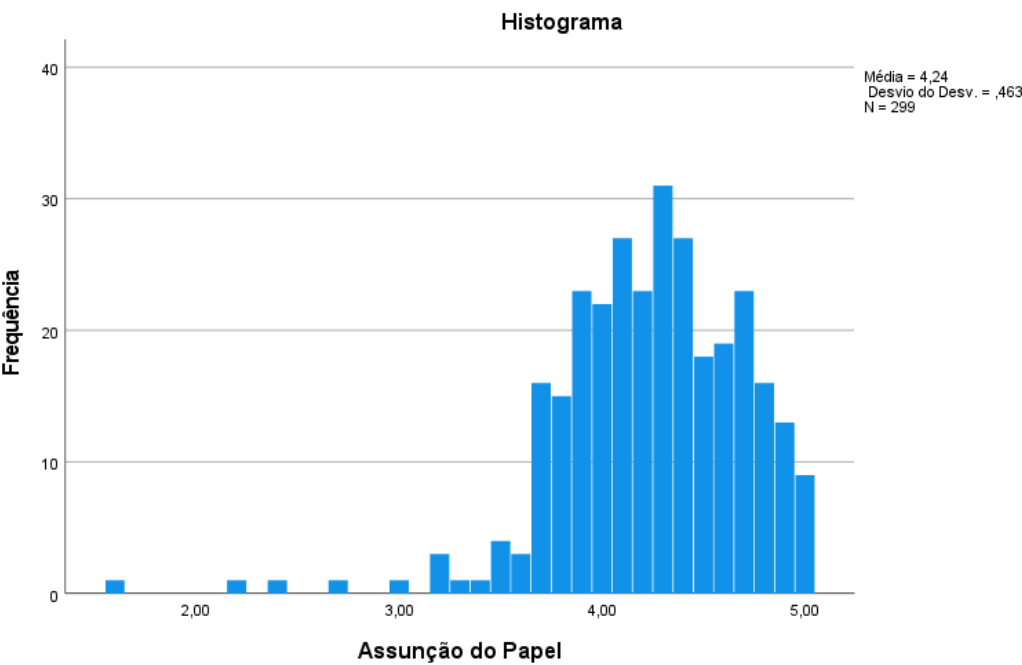
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
5. Eu concedo aos membros total liberdade no seu trabalho	34,57	15,306	0,501	0,282	,824
15. Eu dou permissão a que os membros usem do seu próprio julgamento na resolução de problemas	34,69	14,901	0,547	0,366	0,819
25. Eu estimulo espírito de iniciativa por parte dos membros do grupo	34,15	16,043	0,450	0,299	0,828
35. Eu deixo os membros fazerem o seu trabalho da forma que acham mais adequada	35,01	14,242	0,627	0,430	0,810
45. Eu atribuo uma tarefa e deixo os membros executá-la	34,45	15,712	0,521	0,333	0,822
55. Eu dou espaço aos membros do grupo para executarem um trabalho	34,41	15,048	0,657	0,473	0,810
65. Eu tenho relutância em conceder liberdade de ação aos membros	34,61	15,299	0,491	0,280	0,825
75. Eu permito que o grupo tome um elevado grau de iniciativa	34,71	14,369	0,625	0,436	0,811
85. Eu confio em que os membros exerçam uma boa capacidade de julgamento	34,55	16,476	0,411	0,245	0,831
95. Eu permito que o grupo adote o seu próprio ritmo	35,03	15,167	0,463	0,283	0,828

**Apêndice M – Análise da variável Assunção do Papel**

Tabela 43

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
42,42	21,466	4,633	0,828	10



*Figura 33. Histograma da variável Assunção do Papel*

Tabela 44

*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mín.	Máx.
6. Eu hesito em relação a tomar a iniciativa no grupo	3,93	4	0,911	0,831	1	5
16. Eu não consigo tomar as ações necessárias	4,27	4	0,711	0,505	1	5
26. Eu deixo que outras pessoas me tirem a liderança no grupo	4,08	4	0,829	0,688	1	5
36. Eu deixo que alguns membros se aproveitem de mim	4,33	4	0,705	0,497	1	5
46. Eu sou o líder do grupo apenas no papel	4,58	5	0,631	0,398	2	5
56. Eu recuo quando deveria manter-me firme	4,27	4	0,757	0,572	1	5
66. Eu deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha	4,49	5	0,667	0,445	1	5
76. Eu assumo toda a responsabilidade quando surgem emergências	4,44	5	0,675	0,455	1	5
86. Eu levo a melhor sobre tentativas de desafiar a minha liderança	3,87	4	0,818	0,668	1	5
96. Eu sou facilmente reconhecido como líder do grupo	4,15	4	0,646	0,417	1	5
Total	4,242	4	0,46331	0,055	3,873	4,582

Tabela 45

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
6. Eu hesito em relação a tomar a iniciativa no grupo	38,49	17,526	0,407	0,230	0,827
16. Eu não consigo tomar as ações necessárias	38,15	17,316	0,616	0,428	0,802
26. Eu deixo que outras pessoas me tirem a liderança no grupo	38,33	17,042	0,546	0,324	0,809
36. Eu deixo que alguns membros se aproveitem de mim	38,09	17,959	0,503	0,378	0,813
46. Eu sou o líder do grupo apenas no papel	37,84	17,822	0,609	0,437	0,804
56. Eu recuo quando deveria manter-me firme	38,15	17,296	0,572	0,387	0,806
66. Eu deixo que alguns membros se apropriem da autoridade que deveria ser minha	37,93	17,377	0,655	0,556	0,799
76. Eu assumo toda a responsabilidade quando surgem emergências	37,98	18,587	0,416	0,208	0,821
86. Eu levo a melhor sobre tentativas de desafiar a minha liderança	38,55	18,235	0,367	0,246	0,828
96. Eu sou facilmente reconhecido como líder do grupo	38,27	18,042	0,548	0,359	0,809



## Apêndice N – Análise da variável Consideração

Tabela 46

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
39,57	13,817	3,717	0,668	10

Tabela 47

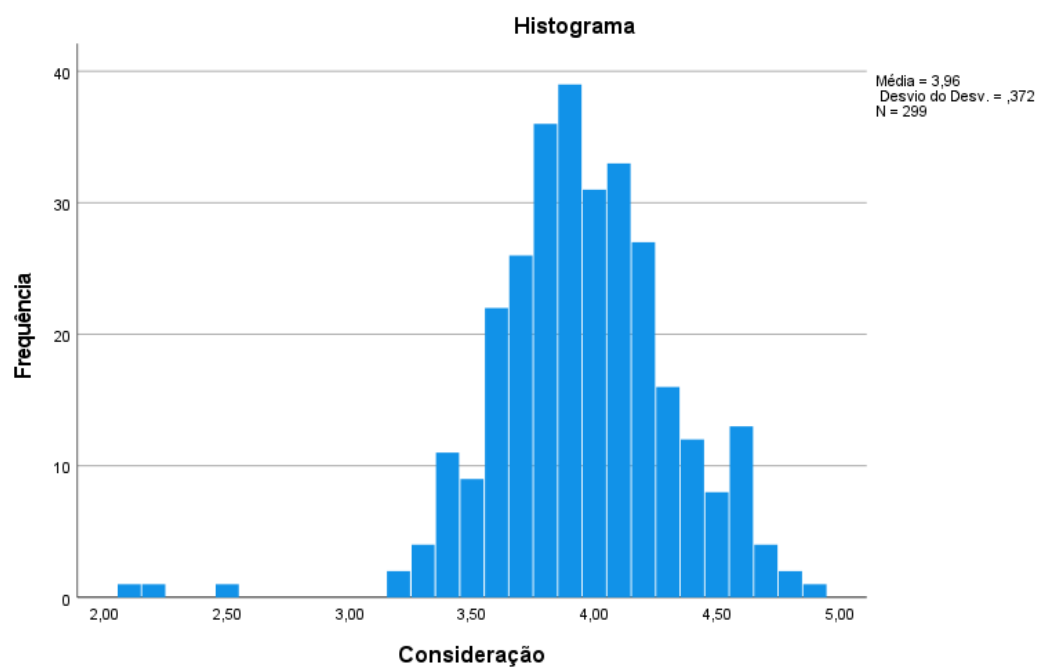
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mín.	Máx.
7. Sou afável e acessível	4,42	5	0,643	0,413	1	5
17. Eu faço pequenos gestos para tornar agradável a experiência de se ser membro do grupo	3,92	4	0,792	0,627	1	5
27. Eu ponho em prática as sugestões feitas pelo grupo	3,90	4	0,508	0,258	1	5
37. Eu trato todos os membros do grupo como meus pares	3,53	4	1,037	1,075	1	5
47. Eu comunico alterações com antecedência	4,01	4	0,596	0,356	2	5
57. Eu sou reservado	3,18	3	0,973	0,947	1	5
67. Eu procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo	4,52	5	0,581	0,338	2	5
77. Eu estou disposto a levar a cabo mudanças	4,24	4	0,674	0,454	1	5
87. Eu recuso-me a explicar as minhas ações	4,26	4	0,683	0,467	1	5
97. Eu atuo sem consultar o grupo	3,58	4	0,761	0,580	1	5
Total	3,957	4	0,37171	0,182	3,181	3,415

Tabela 48

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
7. Sou afável e acessível	35,14	11,423	0,456	0,233	0,623
17. Eu faço pequenos gestos para tornar agradável a experiência de se ser membro do grupo	35,65	11,215	0,372	0,205	0,635
27. Eu ponho em prática as sugestões feitas pelo grupo	35,67	12,230	0,374	0,184	0,641
37. Eu trato todos os membros do grupo como meus pares	36,03	11,462	0,182	0,095	0,689
47. Eu comunico alterações com antecedência	35,55	12,080	0,333	0,188	0,645
57. Eu sou reservado	36,38	11,888	0,146	0,054	0,693
67. Eu procuro assegurar o bem estar pessoal dos membros do grupo	35,05	11,383	0,534	0,334	0,613
77. Eu estou disposto a levar a cabo mudanças	35,32	11,507	0,406	0,223	0,630
87. Eu recuso-me a explicar as minhas ações	35,31	11,395	0,424	0,271	0,627
97. Eu atuo sem consultar o grupo	35,98	11,466	0,344	0,159	0,641



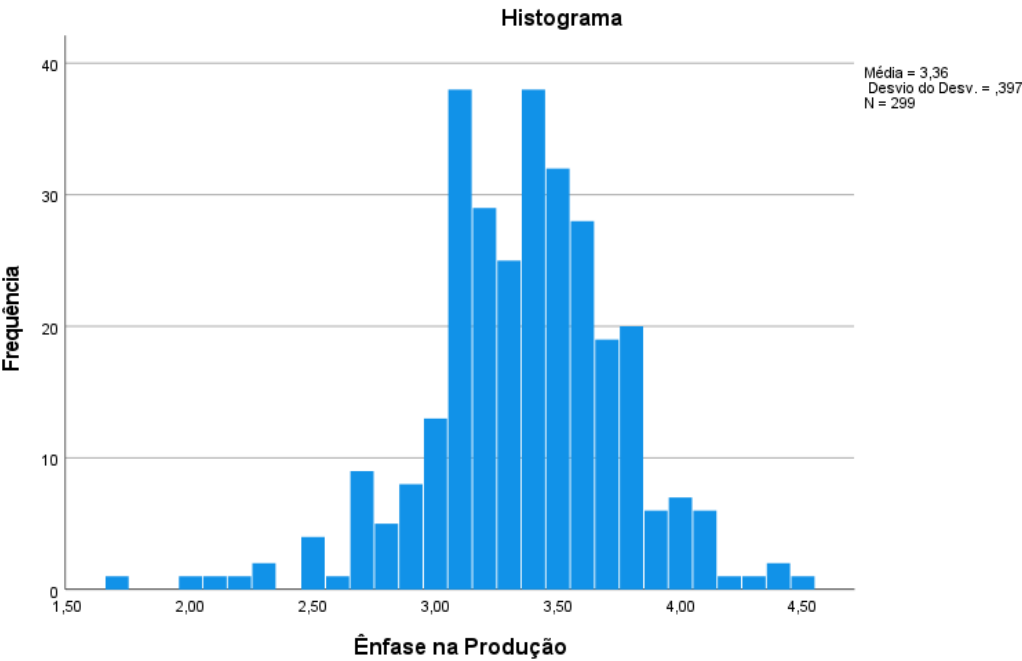
*Figura 34.* Histograma da variável Consideração

**Apêndice O – Análise da variável Ênfase na Produção**

Tabela 49

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
33,61	15,742	3,968	0,668	10



*Figura 35. Histograma da variável Ênfase na Produção*

Tabela 50

*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mín.	Máx.
8. Eu encorajo o trabalho além do horário normal	2,95	3	0,973	0,947	1	5
18. Eu sinto stress quando estou perante grupos concorrentes	2,08	2	0,815	0,665	1	5
28. Eu incito os membros a adotarem um maior esforço	3,97	4	0,631	0,398	1	5
38. Eu faço com que o trabalho avance a um ritmo célere	4,05	4	0,566	0,320	2	5
48. Eu faço pressão com vista a um aumento da produção	3,21	3	0,848	0,719	1	5
58. Eu peço aos membros para trabalharem mais arduamente	3,31	3	0,752	0,565	1	5
68. Eu dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontraída no seu trabalho	2,40	2	0,875	0,765	1	5
78. Atuo com grande afinco quando há um trabalho que deve ser feito	4,54	5	0,591	0,350	2	5
88. Eu incito o grupo a bater recordes anteriores	3,30	3	1,032	1,065	1	5
98. Eu mantenho o grupo a trabalhar na sua máxima capacidade	3,78	4	0,692	0,479	1	5
Total	3,361	3	0,39677	0,574	2,080	4,542

Tabela 51

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
8. Eu encorajo o trabalho além do horário normal	30,66	12,132	0,393	0,173	0,631
18. Eu sinto stress quando estou perante grupos concorrentes	31,53	15,800	-0,112	0,130	0,726
28. Eu incito os membros a adotarem um maior esforço	29,64	13,091	0,493	0,309	0,620
38. Eu faço com que o trabalho avance a um ritmo célere	29,56	14,026	0,330	0,296	0,647
48. Eu faço pressão com vista a um aumento da produção	30,39	11,938	0,527	0,431	0,602
58. Eu peço aos membros para trabalharem mais arduamente	30,29	12,041	0,601	0,480	0,592
68. Eu dou permissão aos membros para adotarem uma postura descontraída no seu trabalho	31,20	14,874	0,015	0,050	0,708
78. Atuo com grande afinco quando há um trabalho que deve ser feito	29,07	14,526	0,192	0,262	0,666
88. Eu incito o grupo a bater recordes anteriores	30,30	10,702	0,589	0,423	0,577
98. Eu mantenho o grupo a trabalhar na sua máxima capacidade	29,83	13,084	0,435	0,322	0,627

## Apêndice P – Análise da variável Rigor na Previsão

Tabela 52

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
19,18	4,536	2,130	0,806	5

Tabela 53

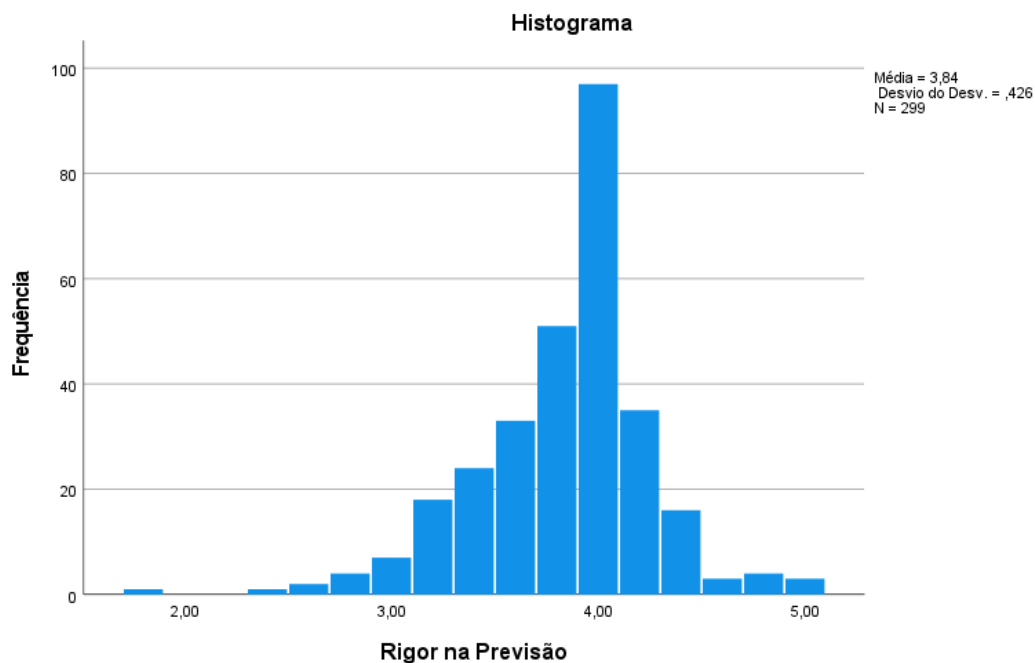
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mín.	Máx.
9. Eu tomo decisões precisas	4,09	4	0,516	0,266	2	5
29. Eu sou capaz de prever o que acontecerá a seguir	3,63	4	0,608	0,369	1	5
49. As situações costumam ter o desfecho que eu prevejo	3,83	4	0,506	0,256	2	5
59. Eu faço previsões acertadas sobre a evolução dos acontecimentos	3,73	4	0,587	0,344	2	5
89. Eu antecipo problemas e planos para os resolver	3,90	4	0,612	0,375	2	5
Total	3,835	4	0,42594	0,031	3,623	4,094

Tabela 54

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
9. Eu tomo decisões precisas	15,08	3,500	0,399	0,165	0,821
29. Eu sou capaz de prever o que acontecerá a seguir	15,55	2,872	0,628	0,411	0,757
49. As situações costumam ter o desfecho que eu prevejo	15,35	3,160	0,622	0,415	0,762
59. Eu faço previsões acertadas sobre a evolução dos acontecimentos	15,44	2,818	0,697	0,525	0,734
89. Eu antecipo problemas e planos para os resolver	15,28	2,867	0,624	0,411	0,759





## Apêndice Q – Análise da variável Integração

Tabela 55

*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
21,32	5,204	2,281	0,820	5

Tabela 56

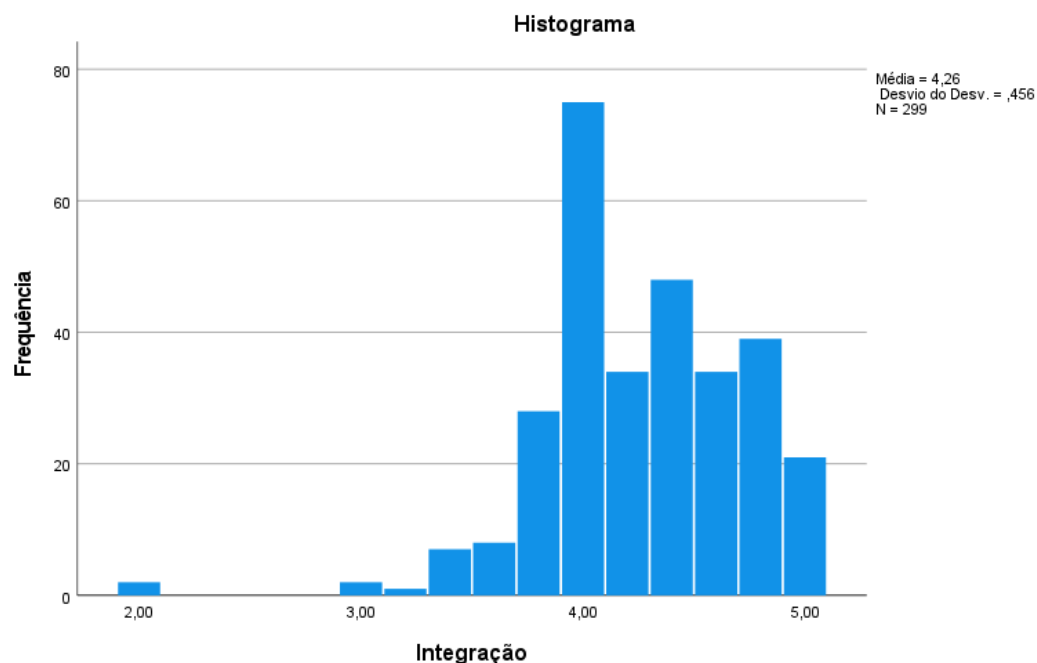
*Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Variância	Mín.	Máx.
19. Eu mantenho o grupo a trabalhar em conjunto como uma equipa	4,28	4	0,582	0,338	2	5
39. Eu resolvo conflitos quando eles surgem no grupo	4,33	4	0,590	0,349	2	5
69. Eu zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado	4,36	4	0,594	0,352	2	5
79. Eu ajudo os membros do grupo a resolverem as suas diferenças	4,26	4	0,613	0,376	2	5
99. Eu mantenho o grupo bem coeso	4,08	4	0,613	0,376	1	5
Total	4,264	4	0,45652	0,012	4,080	4,361

Tabela 57

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
19. Eu mantenho o grupo a trabalhar em conjunto como uma equipa	17,03	3,529	0,612	0,425	0,784
39. Eu resolvo conflitos quando eles surgem no grupo	16,99	3,507	0,610	0,390	0,785
69. Eu zelo para que o trabalho do grupo seja coordenado	16,96	3,471	0,624	0,392	0,780
79. Eu ajudo os membros do grupo a resolverem as suas diferenças	17,05	3,494	0,582	0,359	0,793
99. Eu mantenho o grupo bem coeso	17,24	3,403	0,630	0,441	0,779

*Figura 37. Histograma da variável Integração*

**Apêndice R – Análise da variável Orientação Superior**

Tabela 58

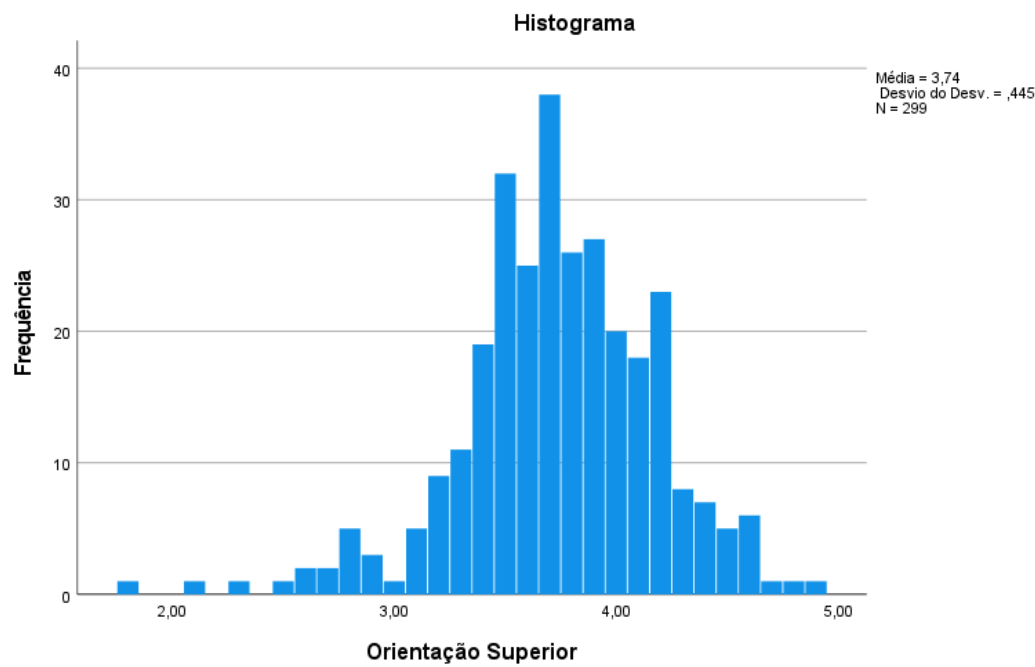
*Estatística da variável e de confiabilidade*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
37,36	19,797	4,446	0,752	10

Tabela 59

*Análise descritiva da variável (médias de item)*

Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Variância
3,736	2,355	4,485	2,130	0,518



*Figura 38. Histograma da variável Orientação Superior*

**Tabela 60***Análise descritiva dos itens que compõem a variável*

	Média	Moda	Desvio		Mín.	Máx.
			Padrão	Variância		
10. Dou-me bem com as pessoas hierarquicamente acima de mim	4,29	4	0,648	0,420	2	5
20. Eu faço com que o grupo tenha boa reputação junto das autoridades superiores	4,39	4	0,610	0,372	1	5
30. Eu estou a trabalhar arduamente por uma promoção	2,35	2	1,053	1,109	1	5
40. Os meus superiores reagem de forma favorável à maioria das minhas sugestões	3,99	4	0,605	0,366	2	5
50. Eu usufruo dos privilégios do meu cargo	2,86	3	1,020	1,041	1	5
60. Eu convenço os meus superiores a atuar em prol do bem-estar dos membros do grupo	4,00	4	0,627	0,393	2	5
70. Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores	4,14	4	0,664	0,441	2	5
80. Eu consigo obter o que peço aos meus superiores	3,76	4	0,627	0,393	1	5
90. Eu trabalho com vista a alcançar o topo	3,10	4	1,195	1,429	1	5
100. Eu mantenho uma relação cordial com os superiores	4,48	5	0,647	0,418	1	5
Total	37,36	4	0,44461	0,518	2,355	4,485

Tabela 61

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
10. Dou-me bem com as pessoas hierarquicamente acima de mim	33,07	16,636	0,513	0,464	0,722
20. Eu faço com que o grupo tenha boa reputação junto das autoridades superiores	32,97	17,137	0,447	0,314	0,730
30. Eu estou a trabalhar arduamente por uma promoção	35,00	16,460	0,257	0,262	0,765
40. Os meus superiores reagem de forma favorável à maioria das minhas sugestões	33,37	16,374	0,619	0,534	0,712
50. Eu usufruo dos privilégios do meu cargo	34,50	17,217	0,178	0,098	0,776
60. Eu convenço os meus superiores a atuar em prol do bem-estar dos membros do grupo	33,36	17,111	0,437	0,341	0,731
70. Aquilo que eu digo é levado a sério junto dos seus superiores	33,22	16,220	0,581	0,520	0,713
80. Eu consigo obter o que peço aos meus superiores	33,60	16,529	0,558	0,399	0,717
90. Eu trabalho com vista a alcançar o topo	34,25	14,157	0,465	0,328	0,731
100. Eu mantenho uma relação cordial com os superiores	32,87	16,682	0,505	0,482	0,723

## Apêndice S – Análise dos Estilos de Liderança

**Tabela 62**

*Confiabilidade dos Estilos de liderança*

Transformacional	0,863
Reconciliação de divergências	0,612
Persuasão	0,804
Assunção do papel	0,828
Rigor na previsão	0,806
Integração	0,820
Transacional	0,781
Representação	0,772
Iniciação na estrutura	0,813
Orientação superior	0,752
Ênfase na produção	0,668
<i>Laissez-faire</i>	0,638
Tolerância de liberdade	0,836
Tolerância da incerteza	0,524
Consideração	0,668

**Tabela 63**

*Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança transformacional*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
20,0328	3,200	1,78876	0,863	5

Tabela 64

*Estatísticas de item-total*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Reconciliação de divergências	16,1545	2,132	0,678	0,521	0,835
Persuasão	16,2191	2,140	0,676	0,505	0,836
Assunção do papel	15,7910	2,032	0,721	0,601	0,824
Rigor na previsão	16,1973	2,251	0,600	0,423	0,854
Integração	15,7692	2,035	0,734	0,562	0,820

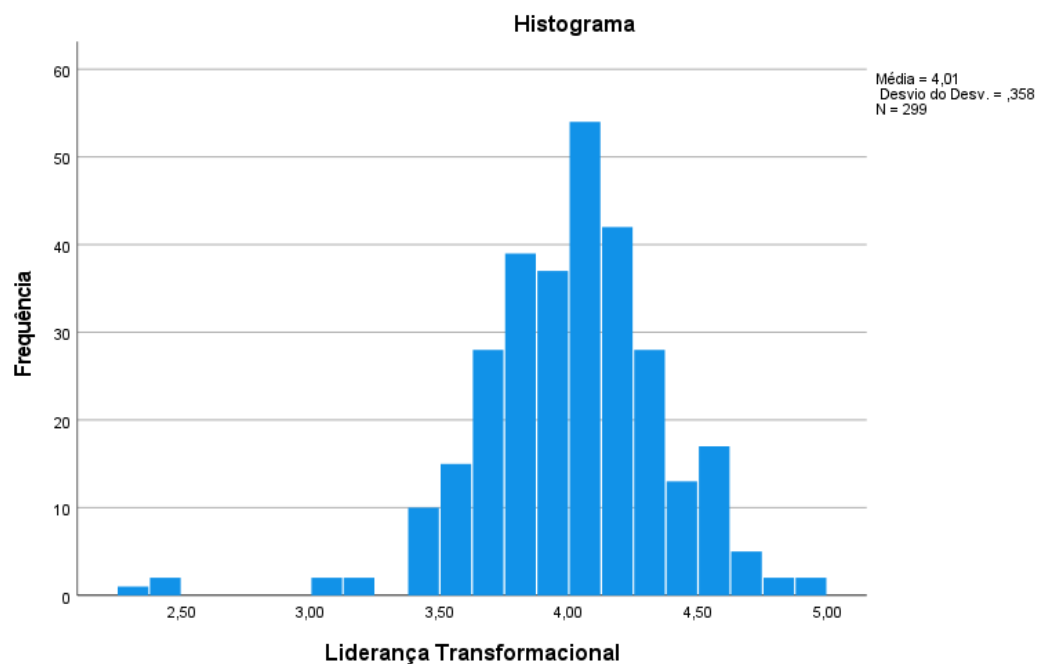


Figura 39. Histograma da Liderança Transformacional

Tabela 65

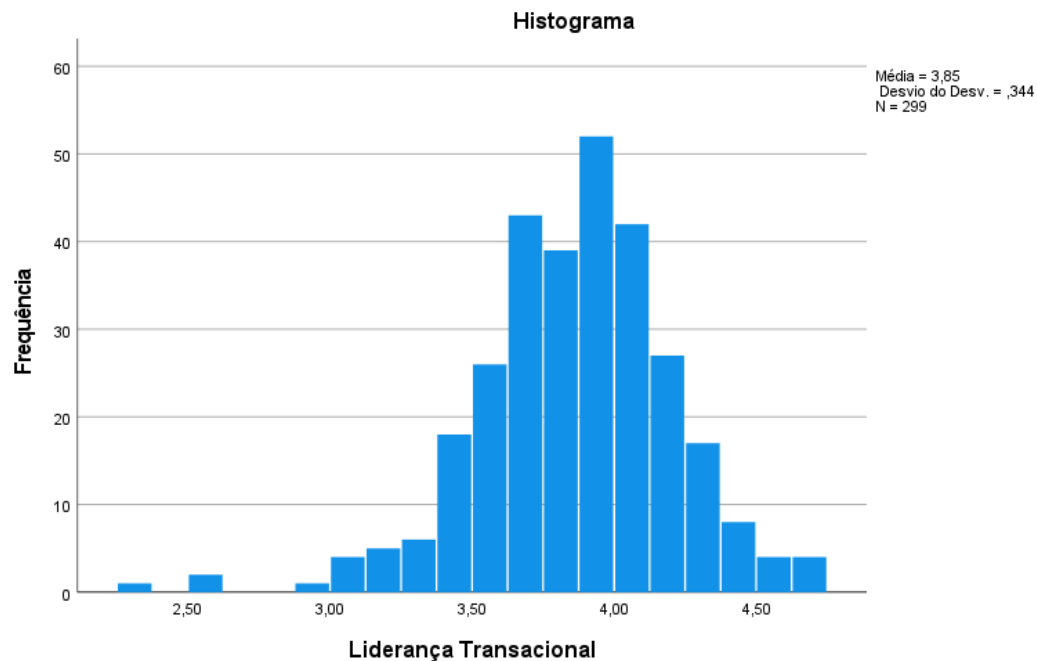
*Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança transacional*

Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
15,3933	1,895	1,37656	0,781	4

Tabela 66

*Estatísticas de item-total do estilo de liderança transacional*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Representação	11,2535	1,003	0,553	0,366	0,763
Iniciação na estrutura	11,2365	1,176	0,723	0,527	0,674
Orientação superior	11,6575	1,096	0,646	0,444	0,696
Ênfase na produção	12,0324	1,300	0,484	0,274	0,775



*Figura 40. Histograma da Liderança Transacional*

Tabela 67

*Estatística da variável e de confiabilidade do estilo de liderança Laissez-faire*

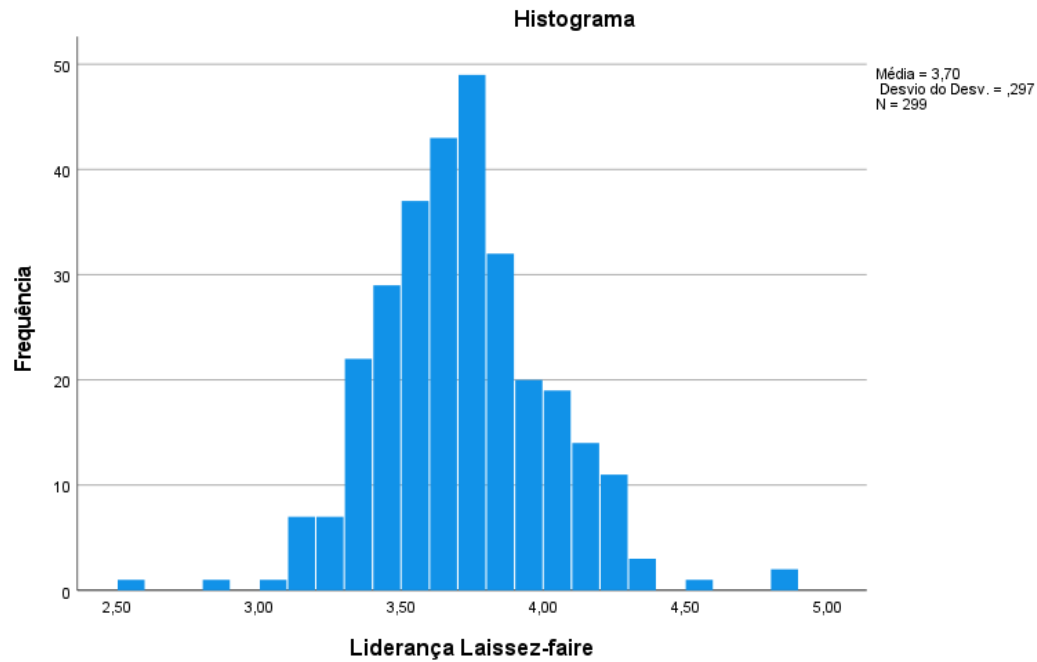
Média	Variância	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	N de itens
11,0893	0,796	,89241	0,638	3



Tabela 68

*Estatísticas de item-total do estilo de liderança Laissez-faire*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tolerância de liberdade	7,2428	0,354	0,504	0,270	0,458
Tolerância da incerteza	7,8030	0,477	0,365	0,133	0,645
Consideração	7,1328	0,423	0,486	0,253	0,491



*Figura 41. Histograma da Liderança Laissez-faire*

## Apêndice T– Análise da influência do curso de acesso à carreira de Oficial nas características e estilos de liderança

Tabela 69

*Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respectivos estilos em função do curso*

										Teste t	
	Curso	n	M	DP	Mín	Máx	As	K		t	sig
<b>Liderança Transformacional</b>											
Reconciliação	de CFOP	241	3,8837	0,44418	2,00	5,00	-0,527	1,374		0,484	0,629
divergências	CPCE	58	3,8500	0,42776	3,00	4,80	0,163	-0,561			
Persuasão	CFOP	241	3,8235	0,44032	1,90	5,00	-0,187	1,191		0,882	0,378
	CPCE	58	3,7625	0,43104	2,40	4,70	-0,322	1,128			
Assunção do papel	CFOP	241	4,2422	0,47266	1,60	5,00	-1,439	5,188		0,036	0,971
	CPCE	58	4,2396	0,41552	3,50	5,00	0,125	-0,941			
Rigor na previsão	CFOP	241	3,8271	0,43144	1,80	5,00	-0,699	2,168		0,776	0,439
	CPCE	58	3,8792	0,39731	2,60	5,00	-0,680	2,669			
Integração	CFOP	241	4,2462	0,46348	2,00	5,00	-0,951	3,288		-1,505	0,133
	CPCE	58	4,3542	0,40892	3,60	5,00	0,152	-1,195			
<b>Global de LTransf.</b>	CFOP	241	4,0045	0,36817	2,36	4,94	-0,955	0,154		-0,222	0,824
	CPCE	58	4,0171	0,30058	3,54	4,82	-0,313	-0,251			
<b>Liderança Transaccional</b>											
Representação	CFOP	241	4,1506	0,54768	2,00	5,00	-0,635	0,791		0,789	0,431
	CPCE	58	4,0833	0,50669	2,80	5,00	-0,247	-0,127			
Iniciação na estrutura	CFOP	241	4,1454	0,37599	2,30	5,00	-0,749	3,674		-1,221	0,223
	CPCE	58	4,2167	0,33980	3,60	5,00	0,129	-0,557			

Orientação superior	CFOP	241	3,7375	0,45303	1,80	4,90	-0,696	1,748	0,148	0,883
	CPCE	58	3,7271	0,40198	2,60	4,70	0,089	1,378		
Ênfase na produção	CFOP	241	3,3430	0,39057	1,70	4,50	-0,497	2,137	-1,785	0,075
	CPCE	58	3,4657	0,41971	2,50	4,20	-0,440	-0,533		
<b>Gobal da L. Transac.</b>	CFOP	241	3,8441	0,34719	2,28	4,68	-0,717	2,286	-0,482	0,630
	CPCE	58	3,8703	0,33040	3,08	4,65	-0,063	0,319		
<b>Liderança Laissez-FAire</b>										
Tolerância da incerteza	CFOP	241	3,2980	0,36271	2,50	4,60	0,344	0,486	1,265	0,207
	CPCE	58	3,2250	0,38509	2,40	4,10	-0,054	-0,006		
Tolerância e liberdade	CFOP	241	3,8530	0,42485	2,50	5,00	0,001	0,492	0,597	0,551
	CPCE	58	3,8125	0,45971	2,90	4,90	0,227	-0,179		
Consideração	CFOP	241	3,9641	0,37681	2,10	4,90	-0,882	4,037	0,810	0,418
	CPCE	58	3,9167	0,34477	3,40	4,60	0,513	-0,431		
<b>Gobal da Laissez-faire</b>	CFOP	241	3,7050	0,29350	2,57	4,80	0,235	1,710	1,146	0,253
	CPCE	58	3,6514	0,31682	3,10	4,30	0,391	-0,676		

Nota: n= número de inquiridos; M = Média; DP = Desvio-padrão; Mín = Mínimo; Máx = Máximo; As = Assimetria; K = Curtose; CFOP – Curso de Formação de Oficiais de Polícia; CPCE – Curso de Promoção a Chefe de Esquadra

## Apêndice U – Análise da influência de já pertencer à PSP quando do ingresso na carreira de Oficial de Polícia nas características e estilos de liderança

Tabela 70

Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respectivos estilos em função da pertença prévia

										Teste t	
										T	sig
	Curso	n	M	DP	Mín	Máx	As	K			
<b>Liderança Transformacional</b>											
Reconciliação divergências	de Sim	126	3,8778	0,43079	2,80	5,00	0,118	0,057	-0,016	0,987	
	Não	173	3,8786	0,44962	2,00	4,80	-0,744	1,730			
Persuasão	Sim	126	3,7270	0,41346	2,40	4,70	-0,044	0,273	0,2955	0,003	
	Não	173	3,8769	0,44687	1,90	5,00	-0,367	1,936			
Assunção do papel	Sim	126	4,2500	0,40254	3,00	5,00	-0,200	-0,075	0,261	0,795	
	Não	173	4,2358	0,50404	1,60	5,00	-1,624	5,595			
Rigor na previsão	Sim	126	3,8143	0,41966	2,40	5,00	-0,661	1,558	-0,733	0,464	
	Não	173	3,8509	0,43101	1,80	5,00	-0,743	2,737			
Integração	Sim	126	4,2667	0,43525	3,00	5,00	-0,125	-0,168	0,101	0,920	
	Não	173	4,2613	0,47220	2,00	5,00	-1,247	4,603			
<b>Global de LTransf.</b>	Sim	126	3,9871	0,31821	3,02	4,94	0,083	0,462	-0,800	0,424	
	Não	173	4,0207	0,38429	2,36	4,88	-1,262	4,463			
<b>Liderança Transaccional</b>											
Representação	Sim	126	4,0921	0,55232	2,20	5,00	-0,646	0,750	-1,303	0,193	
	Não	173	4,1746	0,53161	2,00	5,00	-0,516	0,559			

Iniciação na estrutura	Sim	126	4,1675	0,34683	3,30	5,00	-0,009	-0,277	0,421	0,674
	Não	173	4,1491	0,38814	2,30	5,00	-0,977	4,826		
Orientação superior	Sim	126	3,7437	0,42190	2,50	4,70	-0,446	0,487	0,261	0,795
	Não	173	3,7301	0,46157	1,80	4,90	-0,688	2,310		
Ênfase na produção	Sim	126	3,3698	0,43179	1,70	4,50	-0,634	1,658	0,333	0,739
	Não	173	3,3543	0,37033	2,10	4,40	-0,275	1,378		
<b>Gobal da L. Transac.</b>	Sim	126	3,8441	0,34719	2,28	4,68	-0,717	2,286	-0,482	0,630
	Não	173	3,8703	0,33040	3,08	4,65	-0,063	0,319		
<b>Liderança Laissez-FAire</b>										
Tolerância da incerteza	Sim	126	3,2865	0,36384	2,40	4,60	0,114	0,888	0,009	0,993
	Não	173	3,2861	0,36984	2,50	4,50	0,362	0,142		
Tolerância e liberdade	Sim	126	3,8175	0,42616	2,90	5,00	0,042	0,122	0,996	0,320
	Não	173	3,8676	0,43294	2,50	5,00	0,029	0,518		
Consideração	Sim	126	3,9079	0,31815	3,20	4,80	0,476	0,341	-1,938	0,54
	Não	173	3,9919	0,40354	2,10	4,90	-1,220	4,603		
<b>Gobal da Laissez-faire</b>	Sim	126	3,6706	0,28011	3,00	4,80	0,518	1,334	-0,1281	0,201
	Não	173	3,7152	0,30894	2,57	4,80	0,076	1,226		

---

## Apêndice V – Análise da influência do gênero nas características e estilos de liderança

Tabela 71

*Análise descritiva e Teste t de Student para a Liderança e respectivos estilos em função do gênero*

										Teste t	
	Curso	n	M	DP	Mín	Máx	As	K		T	sig
<b>Liderança Transformacional</b>											
Reconciliação de divergências	Feminino	42	3,7048	0,52123	2,00	4,40	-1,296	1,887		-2,781	0,006
	Masculino	257	3,9066	0,42093	2,40	5,00	-0,078	0,128			
Persuasão	Feminino	42	3,6595	0,49587	2,40	4,80	-0,203	0,397		-2,478	0,014
	Masculino	257	3,8389	0,42441	1,90	5,00	-0,142	1,936			
Assunção do papel	Feminino	42	4,0667	0,65170	1,60	4,80	-1,932	5,10		2,669	0,008
	Masculino	257	4,2704	0,41952	2,40	5,00	-0,580	1,194			
Rigor na previsão	Feminino	42	3,5857	0,51965	2,40	4,80	-0,172	-0,225		-4,212	0,000
	Masculino	257	3,8763	0,39501	1,80	5,00	-0,707	3,319			
Integração	Feminino	42	4,1238	0,62618	2,00	5,00	-1,721	4,845		-2,154	0,032
	Masculino	257	4,2864	0,41927	3,00	5,00	-0,179	-0,331			
<b>Global de LTransf.</b>	Feminino	42	3,8281	0,46595	2,36	4,50	-1,450	2,947		-3,554	0,000
	Masculino	257	4,0357	0,32884	2,38	4,94	-0,355	2,086			
<b>Liderança Transaccional</b>											
Representação	Feminino	42	3,2048	0,32457	2,60	4,30	0,899	1,740		-1,558	0,120
	Masculino	257	3,2996	0,37202	2,40	4,60	0,172	0,368			
Iniciação na estrutura	Feminino	42	3,7762	0,46894	2,50	4,70	-0,578	0,434		-1,143	0,254

Orientação superior	Masculino	257	3,8580	0,42328	2,70	5,00	0,184	0,226	-1,153	0,250
	Feminino	42	3,8952	0,49137	2,10	4,70	-2,054	6,359		
Ênfase na produção	Masculino	257	3,9665	0,34850	2,50	4,90	-0,020	0,656	-1,558	0,120
	Feminino	42	3,2048	0,32457	2,60	4,30	0,899	1,740		
<b>Gobal da L. Transac.</b>	Masculino	257	3,2996	0,37202	2,40	4,60	0,172	0,368	-1,970	0,050
	Feminino	42	3,7518	0,43377	2,28	4,43	-1,391	2,995		
	Masculino	257	3,8641	0,32550	2,58	4,68	-0,247	0,842		
	Feminino	42	3,2048	0,32457	2,60	4,30	,899	1,740		
Tolerância da incerteza	Masculino	257	3,2996	0,37202	2,40	4,60	,172	0,368	-1,143	0,254
	Feminino	42	3,7762	0,46894	2,50	4,70	-,578	0,434		
Tolerância e liberdade	Masculino	257	3,8580	0,42328	2,70	5,00	,184	0,226	-1,153	0,250
	Feminino	42	3,8952	0,49137	2,10	4,70	-2,054	6,359		
Consideração	Masculino	257	3,9665	0,34850	2,50	4,90	-,020	0,656	-1,674	0,095
	Feminino	42	3,6254	0,31920	2,57	4,27	-,785	2,649		
<b>Gobal da Laissez-faire</b>	Masculino	257	3,7080	0,29279	3,00	4,80	,484	0,736		
	Feminino	42	3,2048	0,32457	2,60	4,30	,899	1,740		

## Apêndice W – Análise da influência dos anos de serviço nas características e estilos de liderança

Tabela 72

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função da experiência*

Variável	Anos (Classes)	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Representação	1-5	63	4,2571	0,51485	3,20	5,00	1,686	0,124
	6-10	56	4,1571	0,57804	2,00	5,00		
	11-15	58	4,1621	0,55751	2,40	5,00		
	16-20	57	3,9930	0,54243	2,20	5,00		
	21-25	34	4,1059	0,44650	3,20	5,00		
	26-30	20	4,2500	0,59780	2,80	5,00		
	30-36	11	3,9273	0,44066	3,20	4,60		
	Total	299	4,1398	0,54105	2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	1-5	63	4,1603	0,34151	3,40	5,00	0,458	0,839
	6-10	56	4,1500	0,41648	2,30	4,90		
	11-15	58	4,1845	0,36553	3,30	5,00		
	16-20	57	4,1053	0,38052	2,30	4,70		
	21-25	34	4,1647	0,36588	3,60	4,90		
	26-30	20	4,2450	0,37902	3,70	4,90		
	30-36	11	4,1091	0,30807	3,80	4,80		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Orientação superior	1-5	63	3,8333	0,41543	2,70	4,80	2,370	0,030
	6-10	56	3,6089	0,49480	2,10	4,40		
	11-15	58	3,7862	0,46129	2,50	4,90		
	16-20	57	3,6281	0,43415	1,80	4,40		
	21-25	34	3,7529	0,36368	3,10	4,70		
	26-30	20	3,8550	0,44186	3,10	4,60		
	30-36	11	3,8455	0,35317	3,30	4,40		
	Total	299	3,7358	0,44461	1,80	4,90		
Ênfase na produção	1-5	63	3,3556	0,32862	2,50	4,10	0,603	0,728
	6-10	56	3,2964	0,44842	2,10	4,50		
	11-15	58	3,3466	0,50514	1,70	4,40		
	16-20	57	3,3895	0,33471	2,50	4,00		
	21-25	34	3,3676	0,35821	2,30	3,90		
	26-30	20	3,4650	0,37874	2,90	4,10		
	30-36	11	3,4364	0,28381	3,10	3,90		
	Total	299	3,3609	0,39677	1,70	4,50		



Tabela 73

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da experiência*

Variável	Anos (Classes)	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	1-5	63	3,8635	0,42929	2,80	5,00	1,113	0,335
	6-10	56	3,8393	0,47546	2,00	5,00		
	11-15	58	3,9276	0,45375	3,00	4,80		
	16-20	57	3,7930	0,48102	2,60	4,80		
	21-25	34	3,9588	0,34034	3,20	4,60		
	26-30	20	4,0200	0,39947	3,20	4,60		
	30-36	11	3,8364	0,35573	3,20	4,20		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	1-5	63	3,8317	0,40910	2,90	4,80	0,596	0,733
	6-10	56	3,7393	0,46070	1,90	4,70		
	11-15	58	3,7914	0,46350	2,70	4,80		
	16-20	57	3,8421	0,37888	2,90	4,60		
	21-25	34	3,8059	0,46053	3,10	5,00		
	26-30	20	3,9050	0,56706	2,40	5,00		
	30-36	11	3,9182	0,34876	3,30	4,70		
	Total	299	3,8137	0,43871	1,90	5,00		
Assunção do papel	1-5	63	4,2508	0,45326	2,70	5,00	0,279	0,947
	6-10	56	4,2554	0,52533	2,20	5,00		
	11-15	58	4,2776	0,42593	3,20	5,00		
	16-20	57	4,1772	0,53419	1,60	4,90		
	21-25	34	4,2265	0,40848	3,50	5,00		
	26-30	20	4,2800	0,35333	3,70	4,90		
	30-36	11	4,2455	0,38565	3,60	4,80		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	1-5	63	3,8032	0,39918	3,00	5,00	1,298	0,258
	6-10	56	3,7786	0,48793	1,80	4,40		
	11-15	58	3,9172	0,45582	3,00	5,00		
	16-20	57	3,8281	0,38626	2,60	4,40		
	21-25	34	3,7706	0,43799	2,40	4,60		
	26-30	20	4,0100	0,36978	3,00	4,80		
	30-36	11	3,8000	0,23664	3,40	4,00		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	1-5	63	4,2603	0,41680	3,20	5,00	0,439	0,852
	6-10	56	4,2500	0,50489	2,00	5,00		
	11-15	58	4,2414	0,49241	3,00	5,00		
	16-20	57	4,2667	0,49184	2,00	5,00		
	21-25	34	4,2412	0,38385	3,40	5,00		
	26-30	20	4,4200	0,40988	3,80	5,00		

30-36	11	4,2364	0,35573	3,80	4,80
Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00

Tabela 74

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da experiência*

Variável	Anos (Classes)	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	1-5	63	3,3079	0,36069	2,70	4,60	2,877	0,010
	6-10	56	3,3857	0,32442	2,90	4,30		
	11-15	58	3,2603	0,42548	2,50	4,50		
	16-20	57	3,1737	0,37727	2,40	4,10		
	21-25	34	3,3441	0,25607	2,60	3,90		
	26-30	20	3,3700	0,37148	2,80	4,10		
	30-36	11	3,0455	0,30121	2,60	3,60		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	1-5	63	3,9032	0,42690	3,10	5,00	0,974	0,443
	6-10	56	3,8768	0,41647	2,50	5,00		
	11-15	58	3,8207	0,48513	2,70	5,00		
	16-20	57	3,7842	0,45229	2,80	4,70		
	21-25	34	3,7559	0,33682	2,90	4,30		
	26-30	20	3,9600	0,39523	3,20	4,90		
	30-36	11	3,9000	0,40249	3,20	4,60		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	1-5	63	4,0159	0,33563	3,30	4,80	0,778	0,587
	6-10	56	3,9500	0,45126	2,10	4,80		
	11-15	58	3,9259	0,36829	3,20	4,90		
	16-20	57	3,9018	0,37820	2,20	4,60		
	21-25	34	3,9471	0,31065	3,40	4,60		
	26-30	20	4,0550	0,35611	3,50	4,60		
	30-36	11	3,9455	0,31738	3,50	4,70		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Tabela 75

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da experiência*

Variável	Anos (Classes)	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	1-5	63	4,0019	0,33937	3,12	4,94	0,553	0,768
	6-10	56	3,9725	0,42211	2,36	4,74		
	11-15	58	4,0310	0,36701	3,18	4,88		
	16-20	57	3,9814	0,36490	2,40	4,52		
	21-25	34	4,0006	0,31052	3,48	4,64		
	26-30	20	4,1270	0,33456	3,54	4,86		
	30-36	11	4,0073	0,18117	3,68	4,36		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Tolerância de liberdade	1-5	63	3,9016	0,31276	3,12	4,94	1,158	0,329
	6-10	56	3,8031	0,38468	2,36	4,74		
	11-15	58	3,8698	0,38559	3,18	4,88		
	16-20	57	3,7789	0,32268	2,40	4,52		
	21-25	34	3,8478	0,29596	3,48	4,64		
	26-30	20	3,9538	0,35691	3,54	4,86		
	30-36	11	3,8295	0,25540	3,68	4,36		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,36	4,94		
Consideração	1-5	63	3,7423	0,29983	3,20	4,80	1,629	0,139
	6-10	56	3,7375	0,29699	2,57	4,53		
	11-15	58	3,6690	0,34061	3,00	4,80		
	16-20	57	3,6199	0,29161	2,87	4,27		
	21-25	34	3,6824	0,19126	3,13	4,13		
	26-30	20	3,7950	0,30364	3,23	4,30		
	30-36	11	3,6303	0,27506	3,17	4,13		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

## Apêndice X – Análise da influência da área em que exerce funções nas características e estilos de liderança

Tabela 76

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função da área funcional*

Variável	Área	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Representação	Operacional	223	4,1695	0,54406	2,00	5,00	0,975	0,405
	Apoio	59	4,0441	0,53184	2,40	5,00		
	Estab. de ensino	11	4,1273	0,50018	3,40	5,00		
	Outra	6	4,0000	0,59330	3,40	5,00		
	Total	299	4,1398	0,54105	2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	Operacional	223	4,1776	0,35277	2,30	5,00	1,093	0,352
	Apoio	59	4,0966	0,43190	2,30	4,90		
	Estab. de ensino	11	4,0455	0,30121	3,60	4,50		
	Outra	6	4,1833	0,48339	3,80	4,90		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Orientação superior	Operacional	223	4,2700	0,43717	2,00	5,00	0,993	0,856
	Apoio	59	4,2305	0,52498	2,00	5,00		
	Estab. de ensino	11	4,1636	0,40810	3,60	4,80		
	Outra	6	4,5333	0,51640	3,80	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		
Ênfase na produção	Operacional	223	3,3906	0,39324	2,00	4,50	2,663	0,048
	Apoio	59	3,2593	0,41652	1,70	4,10		
	Estab. de ensino	11	3,2091	0,28445	2,80	3,70		
	Outra	6	3,5333	0,30768	3,10	4,00		
	Total	299	3,3609	0,39677	1,70	4,50		

Tabela 77

*Teste ANOVA das variáveis da Liderança Transformacional em função da área funcional*

Variável	Área	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Operacional	223	3,8825	0,44195	2,00	5,00	0,373	0,773
	Apoio	59	3,8441	0,45647	2,60	4,60		
	Estab. de ensino	11	3,8909	0,24271	3,60	4,40		
	Outra	6	4,0333	0,58538	3,20	4,60		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	Operacional	223	4,1776	0,35277	2,30	5,00	1,093	0,352
	Apoio	59	4,0966	0,43190	2,30	4,90		
	Estab. de ensino	11	4,0455	0,30121	3,60	4,50		
	Outra	6	4,1833	0,48339	3,80	4,90		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Assunção do papel	Operacional	223	4,2574	0,44825	2,20	5,00	0,585	0,286
	Apoio	59	4,1881	0,54205	1,60	5,00		
	Estab. de ensino	11	4,1545	0,31101	3,60	4,70		
	Outra	6	4,3500	0,44159	3,80	4,90		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	Operacional	223	3,8556	0,38968	1,80	5,00	0,929	0,427
	Apoio	59	3,7525	0,52436	2,40	5,00		
	Estab. de ensino	11	3,8545	0,42980	3,20	4,60		
	Outra	6	3,8667	0,64083	3,20	4,80		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	Operacional	223	4,2700	0,43717	2,00	5,00	0,993	0,396
	Apoio	59	4,2305	0,52498	2,00	5,00		
	Estab. de ensino	11	4,1636	0,40810	3,60	4,80		
	Outra	6	4,5333	0,51640	3,80	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 78

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da área funcional*

Variável	Área	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Operacional	223	3,2807	0,36630	2,40	4,60	0,116	0,951
	Apoio	59	3,3102	0,37769	2,40	4,50		
	Estab. de ensino	11	3,2636	0,31709	2,60	3,60		
	Outra	6	3,3000	0,43818	2,60	3,80		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	Operacional	223	3,8417	0,42470	2,50	5,00	1,268	0,286
	Apoio	59	3,8356	0,43342	2,80	5,00		
	Estab. de ensino	11	3,8182	0,48336	2,70	4,40		
	Outra	6	4,1833	0,47924	3,60	4,90		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	Operacional	223	3,9605	0,36213	2,10	4,80	1,234	0,625
	Apoio	59	3,9153	0,40335	2,20	4,90		
	Estab. de ensino	11	3,9545	0,39080	3,40	4,60		
	Outra	6	4,2167	0,34303	3,80	4,60		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 79

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da área funcional*

Estilos de liderança	Área	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Operacional	223	4,0182	0,34703	2,36	4,94	1,075	0,360
	Apoio	59	3,9488	0,39523	2,40	4,88		
	Estab. de ensino	11	3,9855	0,27204	3,56	4,50		
	Outra	6	4,1800	0,48810	3,48	4,86		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Transacional	Operacional	223	3,8676	0,33358	2,28	4,68	1,135	0,406
	Apoio	59	3,7814	0,38227	2,58	4,60		
	Estab. de ensino	11	3,7886	0,28883	3,28	4,15		
	Outra	6	3,9000	0,41893	3,45	4,63		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,28	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	Operacional	223	3,6943	0,29566	2,57	4,80	0,973	0,406
	Apoio	59	3,6870	0,30140	2,87	4,80		
	Estab. de ensino	11	3,6788	0,26046	3,23	4,03		
	Outra	6	3,9000	0,38930	3,33	4,30		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice Y – Análise da influência da categoria de Oficial de Polícia nas características e estilos de liderança

Tabela 80

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função da categoria*

Variável	Categoria	n	Média	Desvio padrão	Mín	Máx	ANOVA	
							F	p
Representação	Superintendente- Chefe/Superintendente	22	4,1455	0,53517	3,20	5,00	2,122	0,078
	Intendente	35	4,1257	0,45784	3,00	5,00		
	Subintendente	39	3,9487	0,51854	2,80	4,80		
	Comissário	130	4,1338	0,56863	2,00	5,00		
	Subcomissário	73	4,2575	0,52332	3,20	5,00		
Iniciação na estrutura	Superintendente- Chefe/Superintendente	22	4,2409	0,37373	3,70	4,90	0,823	0,511
	Intendente	35	4,1143	0,32733	3,40	4,80		
	Subintendente	39	4,0897	0,29806	3,70	4,90		
	Comissário	130	4,1777	0,40887	2,30	5,00		
	Subcomissário	73	4,1507	0,35360	3,20	5,00		
Orientação superior	Superintendente- Chefe/Superintendente	22	3,8500	0,38761	3,10	4,60	0,935	0,444
	Intendente	35	3,7371	0,35817	3,10	4,50		
	Subintendente	39	3,6795	0,38742	2,80	4,70		
	Comissário	130	3,7038	0,48615	1,80	4,90		
	Subcomissário	73	3,7877	0,44813	2,60	4,80		
Ênfase na produção	Superintendente- Chefe/Superintendente	22	3,5091	0,28437	3,10	4,00	1,224	0,301
	Intendente	35	3,3171	0,32583	2,30	4,10		
	Subintendente	39	3,3487	0,36482	2,50	4,30		
	Comissário	130	3,3785	0,42353	1,70	4,40		
	Subcomissário	73	3,3123	0,41898	2,00	4,50		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo



Tabela 81

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da categoria*

Variável	Categoria	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Superintendente-	22	4,0000	0,42762	3,20	4,60	0,534	0,711
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	3,8571	0,33456	2,80	4,40		
	Subintendente	39	3,8462	0,45989	2,80	4,80		
	Comissário	130	3,8846	0,44747	2,00	4,80		
	Subcomissário	73	3,8575	0,47197	2,40	5,00		
Persuasão	Superintendente-	22	4,1000	0,44721	3,60	5,00	2,697	0,031
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	3,7971	0,43891	2,90	4,80		
	Subintendente	39	3,7487	0,47009	2,40	4,60		
	Comissário	130	3,8008	0,40357	2,90	4,80		
	Subcomissário	73	3,7932	0,45896	1,90	4,80		
Assunção do papel	Superintendente-	22	4,2591	0,38626	3,60	4,90	0,422	0,792
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	4,2257	0,38221	3,00	4,80		
	Subintendente	39	4,1615	0,46261	3,20	5,00		
	Comissário	130	4,2692	0,48334	1,60	5,00		
	Subcomissário	73	4,2384	0,48923	2,40	5,00		
Rigor na previsão	Superintendente-	22	3,9909	0,29906	3,40	4,80	2,172	0,072
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	3,7600	0,45967	2,40	4,60		
	Subintendente	39	3,7641	0,36670	3,00	4,40		
	Comissário	130	3,8862	0,42695	2,60	5,00		
	Subcomissário	73	3,7726	0,45377	1,80	5,00		
Integração	Superintendente-	22	4,3636	0,38858	3,80	5,00	1,086	0,363
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	4,2800	0,40059	3,40	5,00		
	Subintendente	39	4,1385	0,36751	3,00	4,80		
	Comissário	130	4,2846	0,51391	2,00	5,00		
	Subcomissário	73	4,2548	0,42981	3,20	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 82

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da categoria*

Variável	Categoria	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Superintendente-	22	3,2091	0,36633	2,60	4,10	0,603	0,661
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	3,3000	0,30679	2,60	3,90		
	Subintendente	39	3,2359	0,36164	2,50	4,10		
	Comissário	130	3,2915	0,38920	2,40	4,50		
	Subcomissário	73	3,3205	0,35783	2,70	4,60		
Tolerância de liberdade	Superintendente-	22	3,9955	0,39216	3,20	4,90	1,900	0,110
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	3,8686	0,35378	2,90	4,60		
	Subintendente	39	3,7205	0,33575	3,00	4,60		
	Comissário	130	3,8238	0,47655	2,50	5,00		
	Subcomissário	73	3,8986	0,41949	3,10	5,00		
Consideração	Superintendente-	22	4,0045	0,33732	3,50	4,70	0,993	0,412
	Chefe/Superintendente							
	Intendente	35	4,0057	0,28691	3,30	4,60		
	Subintendente	39	3,8718	0,30258	3,20	4,60		
	Comissário	130	3,9400	0,41158	2,10	4,90		
	Subcomissário	73	3,9932	0,37466	2,50	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 83

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da categoria*

Estilos de liderança	Categoria	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Superintendente-Chefe/	22	4,1427	0,30415	4,0079	4,2776	1,430	0,224
	Superintendente							
	Intendente	35	3,9840	0,32336	3,8729	4,0951		
	Subintendente	39	3,9318	0,31542	3,8295	4,0340		
	Comissário	130	4,0251	0,36547	3,9617	4,0885		
	Subcomissário	73	3,9833	0,38916	3,8925	4,0741		
Transacional	Superintendente-Chefe/	22	3,9364	0,31883	3,7950	4,0777	1,083	0,365
	Superintendente							
	Intendente	35	3,8236	0,28690	3,7250	3,9221		
	Subintendente	39	3,7667	0,28129	3,6755	3,8578		
	Comissário	130	3,8485	0,37892	3,7827	3,9142		
	Subcomissário	73	3,8771	0,33990	3,7977	3,9564		
<i>Laissez-faire</i>	Superintendente-Chefe/	22	3,7364	0,30375	3,6017	3,8710	1,415	0,229
	Superintendente							
	Intendente	35	3,7248	0,17346	3,6652	3,7843		
	Subintendente	39	3,6094	0,23169	3,5343	3,6845		
	Comissário	130	3,6851	0,33963	3,6262	3,7441		
	Subcomissário	73	3,7374	0,28846	3,6701	3,8047		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice Z – Análise da influência do Comando nas características e estilos de liderança

Tabela 84

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função do comando*

Variável	Unidades de Polícia	n	Média	Desvio			ANOVA	
				padrão	Mín	Máx	F	p
Representação	Distrital	96	4,1708	0,48729	3,00	5,00	0,964	0,512
	COMETLIS	76	4,1921	0,51062	2,80	5,00		
	COMETPOR	33	4,0364	0,55103	2,00	5,00		
	CR Açores	15	4,1067	0,74399	2,20	4,80		
	CR Madeira	9	4,0889	0,60093	3,20	4,80		
	Direção Nacional	31	4,0452	0,61038	2,40	5,00		
	UEP	21	4,3143	0,64365	2,80	5,00		
	Estab. de ensino	6	4,1333	0,57504	3,40	5,00		
	Outros	12	3,8667	0,32287	3,20	4,20		
	Total	299	4,1398	0,54105	2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	Comando Distrital	96	4,1385	0,36256	3,20	5,00	1,057	0,394
	COMETLIS	76	4,1895	0,32355	3,40	5,00		
	COMETPOR	33	4,0667	0,42769	2,30	4,60		
	CR Açores	15	4,1867	0,31818	3,60	4,90		
	CR Madeira	9	4,1778	0,24889	3,70	4,50		
	Direção Nacional	31	4,1742	0,49529	2,30	4,90		
	UEP	21	4,2857	0,35817	3,70	4,90		
	Estab. de ensino	6	3,9500	0,34496	3,60	4,50		
	Outros	12	4,1250	0,34674	3,80	4,70		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Orientação superior	Comando Distrital	96	3,7031	0,46780	2,30	4,80	1,342	0,140
	COMETLIS	76	3,7500	0,41809	2,70	4,90		
	COMETPOR	33	3,6788	0,42775	2,10	4,30		
	CR Açores	15	3,9133	0,35630	3,50	4,70		
	CR Madeira	9	3,4000	0,33166	2,80	3,90		
	Direção Nacional	31	3,7903	0,53189	1,80	4,60		
	UEP	21	3,8810	0,41063	3,20	4,60		
	Estab. de ensino	6	3,8500	0,56480	3,10	4,50		
	Outros	12	3,6417	0,23533	3,40	4,10		
	Total	299	3,7358	0,44461	1,80	4,90		
Ênfase na	Comando Distrital	96	3,3990	0,39162	2,10	4,40	1,509	0,66

produção	COMETLIS	76	3,4039	0,40610	2,20	4,40
	COMETPOR	33	3,3030	0,28116	2,60	3,80
	CR Açores	15	3,5667	0,21269	3,20	3,80
	CR Madeira	9	3,0333	0,49749	2,00	3,70
	Direção Nacional	31	3,3129	0,42249	1,70	4,00
	UEP	21	3,3381	0,49038	2,50	4,50
	Estab. de ensino	6	3,0667	0,08165	3,00	3,20
	Outros	12	3,2417	0,41222	2,30	3,80
	Total	299	3,3609	0,39677	1,70	4,50

---

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 85

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função do comando*

Variável	Unidades de Polícia	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Comando Distrital	96	3,7958	0,44954	2,40	4,80	1,815	0,14
	COMETLIS	76	3,9105	0,38282	2,80	5,00		
	COMETPOR	33	3,7879	0,49229	2,00	4,80		
	CR Açores	15	4,0133	0,37391	3,00	4,40		
	CR Madeira	9	3,8222	0,47376	3,00	4,60		
	Direção Nacional	31	3,9355	0,51740	2,60	4,80		
	UEP	21	4,1429	0,41057	3,60	5,00		
	Estab. de ensino	6	3,9333	0,20656	3,60	4,20		
	Outros	12	3,8167	0,39505	3,00	4,40		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	Comando Distrital	96	3,7958	0,44954	2,40	4,80	1,440	0,091
	COMETLIS	76	3,9105	0,38282	2,80	5,00		
	COMETPOR	33	3,7879	0,49229	2,00	4,80		
	CR Açores	15	4,0133	0,37391	3,00	4,40		
	CR Madeira	9	3,8222	0,47376	3,00	4,60		
	Direção Nacional	31	3,9355	0,51740	2,60	4,80		
	UEP	21	4,1429	0,41057	3,60	5,00		
	Estab. de ensino	6	3,9333	0,20656	3,60	4,20		
	Outros	12	3,8167	0,39505	3,00	4,40		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Assunção do papel	Comando Distrital	96	4,2021	0,45699	2,40	4,90	1,434	0,94
	COMETLIS	76	4,2461	0,37325	3,40	5,00		
	COMETPOR	33	4,1848	0,54090	2,20	4,90		
	CR Açores	15	4,3267	0,38631	3,70	5,00		
	CR Madeira	9	4,4111	0,49103	3,20	4,80		
	Direção Nacional	31	4,1742	0,63925	1,60	4,90		
	UEP	21	4,5333	0,39412	3,80	5,00		
	Estab. de ensino	6	4,0667	0,31411	3,70	4,40		
	Outros	12	4,2083	0,39187	3,60	4,80		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	Comando Distrital	96	3,8083	0,42641	1,80	4,80	1,733	0,022
	COMETLIS	76	3,8763	0,42829	2,80	5,00		
	COMETPOR	33	3,7879	0,39032	2,60	4,80		
	CR Açores	15	3,8000	0,28284	3,40	4,40		
	CR Madeira	9	3,8889	0,31798	3,20	4,20		
	Direção Nacional	31	3,8839	0,42198	2,80	4,80		
	UEP	21	3,8762	0,53843	2,60	4,80		

	Estab. de ensino	6	3,8000	0,53666	3,20	4,60		
	Outros	12	3,7500	0,53343	2,40	4,40		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	Comando Distrital	96	4,2354	0,41039	3,40	5,00	0,740	0,802
	COMETLIS	76	4,2868	0,40966	3,00	5,00		
	COMETPOR	33	4,1879	0,54300	2,00	4,80		
	CR Açores	15	4,3333	0,49377	3,40	5,00		
	CR Madeira	9	4,2889	0,43716	3,60	5,00		
	Direção Nacional	31	4,2516	0,62390	2,00	5,00		
	UEP	21	4,4190	0,43315	3,80	5,00		
	Estab. de ensino	6	4,1667	0,49666	3,80	4,80		
	Outros	12	4,2500	0,36307	3,80	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 86

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função do comando*

Variável	Unidades de Polícia	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Comando Distrital	96	3,2417	0,36090	2,40	4,10	0,645	0,895
	COMETLIS	76	3,2895	0,42476	2,60	4,60		
	COMETPOR	33	3,2364	0,34170	2,40	4,10		
	CR Açores	15	3,3467	0,31818	2,60	4,00		
	CR Madeira	9	3,4000	0,36742	2,80	4,00		
	Direção Nacional	31	3,3065	0,32448	2,70	4,10		
	UEP	21	3,3524	0,39194	2,50	4,10		
	Estab.de ensino	6	3,3333	0,24221	2,90	3,50		
	Outros	12	3,4083	0,24664	3,00	3,80		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	Comando Distrital	96	3,8365	0,39206	2,90	4,80	0,663	0,880
	COMETLIS	76	3,9132	0,48945	2,70	5,00		
	COMETPOR	33	3,7485	0,42509	2,50	4,60		
	CR Açores	15	3,6733	0,36541	3,10	4,30		
	CR Madeira	9	3,8222	0,26822	3,30	4,20		
	Direção Nacional	31	3,8516	0,38111	2,80	4,60		
	UEP	21	3,8238	0,54028	3,00	5,00		
	Estab. de ensino	6	4,0500	0,28107	3,60	4,40		
	Outros	12	3,9333	0,45394	2,90	4,90		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	Comando Distrital	96	3,9906	0,33999	2,50	4,80	1,152	0,289
	COMETLIS	76	3,9921	0,35991	3,30	4,90		
	COMETPOR	33	3,8000	0,43012	2,10	4,60		
	CR Açores	15	3,8867	0,19591	3,40	4,10		
	CR Madeira	9	4,0222	0,38006	3,40	4,60		
	Direção Nacional	31	3,8968	0,43242	2,20	4,60		
	UEP	21	3,9667	0,38384	3,20	4,70		
	Estab. de ensino	6	4,0667	0,39833	3,60	4,60		
	Outros	12	4,0083	0,44407	3,20	4,60		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo



Tabela 87

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função do comando*

Estilos de liderança	Unidades de Polícia	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Comando Distrital	96	3,9615	0,36020	2,38	4,72	0,994	0,441
	COMETLIS	76	4,0342	0,32338	3,38	4,94		
	COMETPOR	33	3,9388	0,38331	2,36	4,50		
	CR Açores	15	4,0573	0,30574	3,46	4,54		
	CR Madeira	9	4,0089	0,35681	3,18	4,42		
	Direção Nacional	31	4,0329	0,45623	2,40	4,86		
	UEP	21	4,1667	0,34850	3,64	4,74		
	Estab. de ensino	6	3,9700	0,37046	3,56	4,50		
	Outros	12	3,9833	0,22657	3,72	4,50		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Transacional	Comando Distrital	96	3,8529	0,34781	2,88	4,68	1,284	0,252
	COMETLIS	76	3,8839	0,32567	3,12	4,65		
	COMETPOR	33	3,7712	0,34540	2,28	4,20		
	CR Açores	15	3,9433	0,27766	3,33	4,55		
	CR Madeira	9	3,6750	0,27214	3,13	4,05		
	Direção Nacional	31	3,8306	0,42981	2,58	4,63		
	UEP	21	3,9548	0,33825	3,40	4,50		
	Estab. de ensino	6	3,7500	0,36606	3,28	4,15		
	Outros	12	3,7188	0,24288	3,43	4,13		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,28	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	Comando Distrital	96	3,6896	0,26830	3,00	4,33	0,997	0,438
	COMETLIS	76	3,7316	0,35477	3,10	4,80		
	COMETPOR	33	3,5949	0,29109	2,57	4,00		
	CR Açores	15	3,6356	0,23586	3,17	3,93		
	CR Madeira	9	3,7481	0,20215	3,37	4,03		
	Direção Nacional	31	3,6849	0,27364	2,87	4,17		
	UEP	21	3,7143	0,34182	3,10	4,53		
	Estab. de ensino	6	3,8167	0,20194	3,57	4,03		
	Outros	12	3,7833	0,26648	3,50	4,30		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice AA – Análise da influência do estado civil nas características e estilos de liderança

Tabela 88

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função do estado civil*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Representação	Casado(a)/ União de Facto	217	4,0922	0,52244	2,20	5,00	2,723	0,045
	Divorciado(a)	58	4,2138	0,61657	2,00	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,3000	0,14142	4,20	4,40		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,4000	0,44934	3,60	5,00		
	Total	299	4,1398	0,54105	2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	Casado(a)/ União de Facto	217	4,1521	0,35967	2,30	5,00	0,198	0,897
	Divorciado(a)	58	4,1552	0,43656	2,30	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,1000	0,14142	4,00	4,20		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,2136	0,31365	3,70	5,00		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Orientação superior	Casado(a)/ União de Facto	217	3,7028	0,42491	1,80	4,80	5,557	0,001
	Divorciado(a)	58	3,7500	0,50306	2,10	4,90		
	Viúvo(a)	2	3,2500	0,49497	2,90	3,60		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,0682	0,31530	3,30	4,60		
	Total	299	3,7358	0,44461	1,80	4,90		
Ênfase na produção	Casado(a)/ União de Facto	217	3,3696	0,37749	1,70	4,40	0,635	0,593
	Divorciado(a)	58	3,3052	0,46545	2,00	4,50		
	Viúvo(a)	2	3,3000	0,00000	3,30	3,30		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,4273	0,40729	2,80	4,20		
	Total	299	3,3609	0,39677	1,70	4,50		

Tabela 89

*Teste ANOVA para das variáveis da Liderança Transformacional em função do estado civil*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Casado(a)/ União de Facto	217	3,8691	0,41434	2,60	4,80	0,386	0,763
	Divorciado(a)	58	3,8793	0,53762	2,00	5,00		
	Viúvo(a)	2	3,8000	0,28284	3,60	4,00		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,9727	0,44205	3,00	4,80		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	Casado(a)/ União de Facto	217	3,8009	0,41119	2,70	5,00	0,481	0,696
	Divorciado(a)	58	3,8741	0,50664	1,90	4,80		
	Viúvo(a)	2	3,8500	0,77782	3,30	4,40		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,7773	0,50326	2,40	4,70		
	Total	299	3,8137	0,43871	1,90	5,00		
Assunção do papel	Casado(a)/ União de Facto	217	4,2267	0,43602	1,60	5,00	0,461	0,709
	Divorciado(a)	58	4,2810	0,57322	2,20	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,0500	0,07071	4,00	4,10		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,3045	0,42926	3,50	5,00		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	Casado(a)/ União de Facto	217	3,8267	0,39467	2,40	4,80	1,395	0,244
	Divorciado(a)	58	3,8034	0,52112	1,80	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,2000	0,28284	4,00	4,40		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,9727	0,44205	3,00	5,00		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	Casado(a)/ União de Facto	217	4,2470	0,44784	2,00	5,00	0,552	0,668
	Divorciado(a)	58	4,2897	0,53531	2,00	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,5000	0,14142	4,40	4,60		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,3364	0,31098	4,00	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 90

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função do estado civil*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Casado(a)/ União de Facto	217	3,2608	0,35484	2,40	4,10	1,306	0,273
	Divorciado(a)	58	3,3586	0,41971	2,70	4,60		
	Viúvo(a)	2	3,4000	0,98995	2,70	4,10		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,3364	0,25175	2,80	3,70		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	Casado(a)/ União de Facto	217	3,8392	0,41520	2,70	5,00	0,297	0,828
	Divorciado(a)	58	3,8828	0,49066	2,50	5,00		
	Viúvo(a)	2	4,0000	0,14142	3,90	4,10		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,8091	0,43524	3,00	4,90		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	Casado(a)/ União de Facto	217	3,9493	0,33763	2,20	4,80	0,260	0,854
	Divorciado(a)	58	3,9845	0,48695	2,10	4,90		
	Viúvo(a)	2	3,8000	0,00000	3,80	3,80		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,9682	0,37338	3,20	4,60		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 91

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função do estado civil*

Estilos de liderança	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Casado(a)/ União de Facto	217	3,9941	0,32832	2,40	4,86	0,418	0,740
	Divorciado(a)	58	4,0255	0,46922	2,36	4,94		
	Viúvo(a)	2	4,0800	0,16971	3,96	4,20		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,0727	0,31752	3,66	4,82		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Transaccional	Casado(a)/ União de Facto	217	3,8291	0,32738	2,58	4,68	2,317	0,076
	Divorciado(a)	58	3,8560	0,41668	2,28	4,65		
	Viúvo(a)	2	3,7375	0,19445	3,60	3,88		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	4,0273	0,25784	3,45	4,65		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,28	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	Casado(a)/ União de Facto	217	3,6831	0,28080	2,87	4,53	0,611	0,608
	Divorciado(a)	58	3,7420	0,36842	2,57	4,80		
	Viúvo(a)	2	3,7333	0,37712	3,47	4,00		
	Divorciado(a)/ separado(a)	22	3,7045	0,24844	3,37	4,30		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice AB – Análise da influência das Habilitações Literárias nas características e estilos de liderança

Tabela 92

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função das habilitações*

Variável	Habilitações	n	Média	Desvio		Mínimo	Máximo	ANOVA	
				padrão				F	p
Representação	Doutoramento	4	4,5000	0,60000		3,80	5,00	2,856	0,024
	Mestrado	154	4,2091	0,57818		2,00	5,00		
	Licenciatura	111	4,0649	0,48254		2,80	5,00		
	12º ano	27	3,9556	0,46849		3,00	5,00		
	11º ano	3	4,5333	0,46188		4,00	4,80		
	Total	299	4,1398	0,54105		2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	Doutoramento	4	4,1500	0,46547		3,70	4,80	0,148	0,964
	Mestrado	154	4,1617	0,36590		2,30	5,00		
	Licenciatura	111	4,1523	0,38867		2,30	5,00		
	12º ano	27	4,1333	0,33968		3,60	5,00		
	11º ano	3	4,3000	0,26458		4,00	4,50		
	Total	299	4,1569	0,37080		2,30	5,00		
Orientação superior	Doutoramento	4	3,8000	0,73937		2,90	4,50	0,593	0,668
	Mestrado	154	3,7500	0,46206		2,10	4,80		
	Licenciatura	111	3,7387	0,43152		1,80	4,90		
	12º ano	27	3,6185	0,37007		2,60	4,60		
	11º ano	3	3,8667	0,20817		3,70	4,10		
	Total	299	3,7358	0,44461		1,80	4,90		
Ênfase na produção	Doutoramento	4	3,2750	0,30957		3,00	3,70	0,844	0,498
	Mestrado	154	3,3240	0,41931		1,70	4,50		
	Licenciatura	111	3,3955	0,36516		2,50	4,40		
	12º ano	27	3,4296	0,38811		2,60	4,20		
	11º ano	3	3,4667	0,55076		2,90	4,00		
	Total	299	3,3609	0,39677		1,70	4,50		

Tabela 93

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função das habilitações*

Variável	Habilitações	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Doutoramento	4	4,1000	0,41633	3,60	4,60	1,358	0,248
	Mestrado	154	3,8649	0,44392	2,00	5,00		
	Licenciatura	111	3,9261	0,43646	2,60	4,80		
	12º ano	27	3,7407	0,44312	3,00	4,80		
	11º ano	3	3,7333	0,30551	3,40	4,00		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	Doutoramento	4	4,0500	0,73258	3,30	5,00	0,940	0,441
	Mestrado	154	3,8156	0,42628	1,90	4,80		
	Licenciatura	111	3,8324	0,43925	2,70	5,00		
	12º ano	27	3,7222	0,39158	3,00	4,70		
	11º ano	3	3,5333	1,00167	2,40	4,30		
	Total	299	3,8137	0,43871	1,90	5,00		
Assunção do papel	Doutoramento	4	4,2500	0,26458	4,00	4,60	1,151	0,333
	Mestrado	154	4,2760	0,46779	2,20	5,00		
	Licenciatura	111	4,2036	0,47900	1,60	5,00		
	12º ano	27	4,1593	0,39052	3,50	5,00		
	11º ano	3	4,6333	0,20817	4,40	4,80		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	Doutoramento	4	4,1500	0,19149	4,00	4,40	0,703	0,591
	Mestrado	154	3,8221	0,44608	1,80	5,00		
	Licenciatura	111	3,8342	0,41330	2,60	5,00		
	12º ano	27	3,8815	0,35196	3,00	5,00		
	11º ano	3	3,7333	0,70238	3,00	4,40		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	Doutoramento	4	4,4500	0,47258	3,80	4,80	1,129	0,343
	Mestrado	154	4,2740	0,46411	2,00	5,00		
	Licenciatura	111	4,2306	0,46256	2,00	5,00		
	12º ano	27	4,2593	0,37953	3,60	5,00		
	11º ano	3	4,7333	0,30551	4,40	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 94

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função das habilitações*

Variável	Habilitações	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Doutoramento	4	3,3000	0,40825	2,70	3,60	2,441	0,047
	Mestrado	154	3,3260	0,34769	2,50	4,60		
	Licenciatura	111	3,2757	0,39039	2,60	4,50		
	12º ano	27	3,0926	0,33618	2,40	3,70		
	11º ano	3	3,3667	0,20817	3,20	3,60		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	Doutoramento	4	4,1500	0,17321	3,90	4,30	1,813	0,126
	Mestrado	154	3,8630	0,43760	2,50	5,00		
	Licenciatura	111	3,8126	0,40879	2,80	5,00		
	12º ano	27	3,7926	0,46320	2,90	4,90		
	11º ano	3	4,3333	0,47258	3,80	4,70		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	Doutoramento	4	4,2000	0,35590	3,80	4,50	1,922	0,107
	Mestrado	154	3,9864	0,38925	2,10	4,80		
	Licenciatura	111	3,9117	0,35026	2,20	4,90		
	12º ano	27	3,8963	0,32873	3,40	4,60		
	11º ano	3	4,3000	0,36056	3,90	4,60		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo



Tabela 95

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função das habilitações académicas*

Estilos de liderança	Habilitações	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Doutoramento	4	4,2000	0,32782	3,94	4,64	0,474	0,755
	Mestrado	154	4,0105	0,36635	2,36	4,94		
	Licenciatura	111	4,0054	0,36234	2,40	4,88		
	12º ano	27	3,9526	0,30098	3,54	4,82		
	11º ano	3	4,0733	0,34775	3,68	4,34		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Transacional	Doutoramento	4	3,9313	0,44412	3,53	4,45	0,605	0,659
	Mestrado	154	3,8612	0,35550	2,28	4,65		
	Licenciatura	111	3,8378	0,33738	2,58	4,68		
	12º ano	27	3,7843	0,30948	3,08	4,65		
	11º ano	3	4,0417	0,18085	3,93	4,25		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,28	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	Doutoramento	4	3,8833	0,29376	3,47	4,13	2,673	0,032
	Mestrado	154	3,7251	0,29727	2,57	4,80		
	Licenciatura	111	3,6667	0,28801	2,87	4,80		
	12º ano	27	3,5938	0,30746	3,10	4,30		
	11º ano	3	4,0000	0,20276	3,77	4,13		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice AC – Análise da influência da Naturalidade nas características e estilos de liderança

Tabela 96

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função da naturalidade*

Variável	Região	n	Média	Desvio padrão	Mín	Máx	ANOVA	
							F	p
Representação	Norte	96	4,0646	0,59789	2,00	5,00	0,616	0,783
	Centro	83	4,1735	0,50632	2,80	5,00		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	4,2136	0,50632	3,20	5,00		
	Alentejo	14	4,2857	0,65499	3,00	5,00		
	Algarve	8	4,0250	0,55997	3,20	4,80		
	Autónoma dos Açores	4	4,1500	0,68069	3,20	4,80		
	Autónoma da Madeira	9	4,2000	0,57446	3,20	5,00		
	Continente Africano	14	4,0143	0,41111	3,20	4,80		
	Continente Europeu	11	4,1636	0,41779	3,60	5,00		
	Outros	1	4,0000	.	4,00	4,00		
Iniciação na estrutura	Norte	96	4,1198	0,40331	2,30	5,00	0,525	0,856
	Centro	83	4,1422	0,32801	3,50	5,00		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	4,2000	0,40215	2,30	5,00		
	Alentejo	14	4,2714	0,36040	3,40	4,80		
	Algarve	8	4,1875	0,22952	3,80	4,40		
	Autónoma dos Açores	4	4,1500	0,50662	3,40	4,50		
	Autónoma da Madeira	9	4,2889	0,38873	3,70	5,00		
	Continente Africano	14	4,1571	0,28747	3,80	4,80		
	Continente Europeu	11	4,0909	0,39358	3,60	4,70		
	Outros	1	4,1000	.	4,10	4,10		
Orientação superior	Norte	96	3,7250	0,42944	2,10	4,70	0,545	0,841
	Centro	83	3,7217	0,40335	2,30	4,60		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,8034	0,47306	1,80	4,90		
	Alentejo	14	3,8071	0,44456	3,10	4,50		
	Algarve	8	3,5875	0,65124	2,50	4,30		
	Autónoma dos Açores	4	3,4750	0,47170	2,80	3,80		
	Autónoma da Madeira	9	3,6889	0,61734	2,80	4,60		
	Continente Africano	14	3,7286	0,47786	2,70	4,40		
	Continente Europeu	11	3,7000	0,43128	3,20	4,60		
	Outros	1	4,1000	.	4,10	4,10		
Ênfase na	Norte	96	3,3990	0,39162	2,10	4,40	2,269	0,023

produção	Centro	76	3,4039	0,40610	2,20	4,40
	Lisboa e Vale do Tejo	33	3,3030	0,28116	2,60	3,80
	Alentejo	15	3,5667	0,21269	3,20	3,80
	Algarve	9	3,0333	0,49749	2,00	3,70
	Autónoma dos Açores	31	3,3129	0,42249	1,70	4,00
	Autónoma da Madeira	21	3,3381	0,49038	2,50	4,50
	Continente Africano					
	Continente Europeu	6	3,0667	0,08165	3,00	3,20
	Outros	12	3,2417	0,41222	2,30	3,80

---

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 97

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da naturalidade*

Variável	Região	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	Norte	96	3,8417	0,42542	2,00	4,80	0,878	0,545
	Centro	83	3,8096	0,41071	2,80	4,60		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,9831	0,46578	2,60	5,00		
	Alentejo	14	3,9143	0,44869	2,80	4,40		
	Algarve	8	3,9750	0,49497	3,00	4,60		
	Autónoma dos Açores	4	3,8500	0,44347	3,40	4,40		
	Autónoma da Madeira	9	4,0222	0,60369	3,00	5,00		
	Continente Africano	14	3,8571	0,43273	3,20	4,60		
	Continente Europeu	11	3,9636	0,50452	3,00	4,60		
	Outros	1	3,8000	.	3,80	3,80		
Persuasão	Norte	96	3,7771	0,42981	1,90	4,80	0,963	0,471
	Centro	83	3,7590	0,43924	2,40	5,00		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,9542	0,43004	3,00	4,80		
	Alentejo	14	3,8714	0,49835	2,90	4,70		
	Algarve	8	3,8125	0,41897	3,20	4,40		
	Autónoma dos Açores	4	3,7500	0,50662	3,00	4,10		
	Autónoma da Madeira	9	3,7667	0,58737	2,70	4,70		
	Continente Africano	14	3,8357	0,41622	3,20	4,70		
	Continente Europeu	11	3,7545	0,36705	3,10	4,20		
	Outros	1	3,8000	.	3,80	3,80		
Assunção do papel	Norte	96	4,1771	0,50627	2,20	5,00	0,960	0,474
	Centro	83	4,2000	0,39755	3,30	5,00		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	4,3153	0,49229	1,60	5,00		
	Alentejo	14	4,3643	0,47654	3,00	4,70		
	Algarve	8	4,4125	0,25319	4,10	4,90		
	Autónoma dos Açores	4	4,2500	0,43589	3,70	4,60		
	Autónoma da Madeira	9	4,4778	0,54722	3,20	5,00		
	Continente Africano	14	4,2071	0,41224	3,50	4,80		
	Continente Europeu	11	4,2909	0,46574	3,50	4,70		
	Outros	1	4,3000	.	4,30	4,30		
Rigor na previsão	Norte	96	3,8396	0,43005	1,80	4,80	0,924	0,505
	Centro	83	3,8169	0,36049	2,80	4,80		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,9017	0,44314	2,80	5,00		
	Alentejo	14	3,7714	0,46974	2,80	4,40		
	Algarve	8	3,6000	0,55549	2,60	4,40		
	Autónoma dos Açores	4	3,6500	0,25166	3,40	4,00		
	Autónoma da Madeira	9	4,0444	0,50772	3,20	5,00		

	Continente Africano	14	3,7286	0,52393	2,40	4,40	
	Continente Europeu	11	3,8545	0,45687	3,20	4,80	
	Outros	1	4,0000	.	4,00	4,00	
Integração	Norte	96	4,1896	0,50959	2,00	5,00	0,772 00,643
	Centro	83	4,2627	0,38245	3,40	5,00	
	Lisboa e Vale do Tejo	59	4,3220	0,48710	2,00	5,00	
	Alentejo	14	4,3429	0,38772	3,60	4,80	
	Algarve	8	4,4750	0,58493	3,40	5,00	
	Autónoma dos Açores	4	4,4000	0,32660	4,00	4,80	
	Autónoma da Madeira	9	4,3333	0,45826	3,60	5,00	
	Continente Africano	14	4,3143	0,38201	3,80	5,00	
	Continente Europeu	11	4,1636	0,43652	3,40	5,00	
	Outros	1	4,4000	.	4,40	4,40	

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 98

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da naturalidade*

Variável	Região	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	Norte	96	3,2500	0,36476	2,40	4,30	0,707	0,702
	Centro	83	3,3108	0,35784	2,40	4,10		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,2610	0,37739	2,60	4,50		
	Alentejo	14	3,2643	0,37336	2,60	3,70		
	Algarve	8	3,3375	0,58539	2,50	4,10		
	Autónoma dos Açores	4	3,2500	0,12910	3,10	3,40		
	Autónoma da Madeira	9	3,5000	0,50249	2,80	4,60		
	Continente Africano	14	3,2643	0,23732	2,80	3,50		
	Continente Europeu	11	3,3818	0,28220	3,00	3,90		
	Outros	1	3,6000	.	3,60	3,60		
Tolerância de liberdade	Norte	96	3,8125	0,41378	2,50	4,70	0,560	0,829
	Centro	83	3,9000	0,40273	2,90	5,00		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,8746	0,50295	2,70	5,00		
	Alentejo	14	3,8000	0,46077	3,30	4,70		
	Algarve	8	3,7750	0,45277	2,90	4,20		
	Autónoma dos Açores	4	3,9500	0,26458	3,70	4,30		
	Autónoma da Madeira	9	3,8778	0,50936	3,30	5,00		
	Continente Africano	14	3,8000	0,40000	2,90	4,60		
	Continente Europeu	11	3,6727	0,37173	3,20	4,40		
	Outros	1	4,1000	.	4,10	4,10		
Consideração	Norte	96	3,8688	0,39130	2,10	4,60	1,314	0,229
	Centro	83	3,9916	0,31243	3,30	4,70		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,9712	0,42510	2,20	4,90		
	Alentejo	14	4,0714	0,29982	3,70	4,80		
	Algarve	8	3,9500	0,26186	3,60	4,40		
	Autónoma dos Açores	4	3,9500	0,44347	3,30	4,30		
	Autónoma da Madeira	9	4,2000	0,43589	3,40	4,80		
	Continente Africano	14	3,9929	0,34744	3,40	4,70		
	Continente Europeu	11	3,9818	0,34588	3,50	4,50		
	Outros	1	4,1000	.	4,10	4,10		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 99

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da região*

Estilos de liderança	Região	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	Norte	96	3,9650	0,38427	2,36	4,72	0,809	0,609
	Centro	83	3,9696	0,31531	3,38	4,86		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	4,0953	0,37461	2,40	4,88		
	Alentejo	14	4,0529	0,38595	3,02	4,50		
	Algarve	8	4,0550	0,29795	3,52	4,42		
	Açores	4	3,9800	0,33466	3,50	4,26		
	Madeira	9	4,1289	0,49569	3,18	4,94		
	Continente Africano	14	3,9886	0,25836	3,62	4,52		
	Continente Europeu	11	4,0055	0,34001	3,56	4,66		
	Outros	1	4,0600	.	4,06	4,06		
Transacional	Norte	96	3,8141	0,37649	2,28	4,68	0,533	0,850
	Centro	83	3,8464	0,28943	3,08	4,63		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,9047	0,35524	2,58	4,65		
	Alentejo	14	3,9625	0,40081	3,10	4,47		
	Algarve	8	3,7813	0,35248	3,33	4,25		
	Açores	4	3,7625	0,42500	3,12	3,98		
	Madeira	9	3,8583	0,44843	3,13	4,65		
	Continente Africano	14	3,8286	0,28687	3,45	4,35		
	Continente Europeu	11	3,8068	0,29730	3,48	4,33		
	Outros	1	3,9000	.	3,90	3,90		
<i>Laissez-faire</i>	Norte	96	3,6437	0,28721	2,57	4,33	0,865	0,557
	Centro	83	3,7341	0,28155	3,10	4,53		
	Lisboa e Vale do Tejo	59	3,7023	0,34234	2,87	4,80		
	Alentejo	14	3,7119	0,26718	3,40	4,17		
	Algarve	8	3,6875	0,40077	3,00	4,17		
	Açores	4	3,7167	0,24419	3,37	3,93		
	Madeira	9	3,8593	0,39643	3,37	4,80		
	Continente Africano	14	3,6857	0,20989	3,33	4,13		
	Continente Europeu	11	3,6788	0,21973	3,30	4,10		
	Outros	1	3,9333	.	3,93	3,93		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice AD – Análise da influência da idade nas características e estilos de liderança

Tabela 100

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transacional em função da experiência*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	ANOVA	
							F	p
Representação	24 - 33	79	4,2810	0,49357	3,20	5,00	2,537	0,273
	34 - 43	106	4,1019	0,59920	2,00	5,00		
	44 - 53	69	4,0667	0,50952	3,00	5,00		
	54 - 64	45	4,0933	0,49286	2,80	5,00		
	Total	299	4,1398	0,54105	2,00	5,00		
Iniciação na estrutura	24 - 33	79	4,1722	0,32853	3,20	5,00	,905	0,439
	34 - 43	106	4,1151	0,42242	2,30	5,00		
	44 - 53	69	4,1638	0,36136	3,40	5,00		
	54 - 64	45	4,2178	0,32213	3,70	4,90		
	Total	299	4,1569	0,37080	2,30	5,00		
Orientação superior	24 - 33	79	3,7810	0,42125	2,60	4,80	,682	0,564
	34 - 43	106	3,6925	0,50308	1,80	4,90		
	44 - 53	69	3,7304	0,44401	2,50	4,60		
	54 - 64	45	3,7667	0,32613	3,20	4,70		
	Total	299	3,7358	0,44461	1,80	4,90		
Ênfase na produção	24 - 33	79	3,2975	0,39320	2,10	4,10	1,753	0,156
	34 - 43	106	3,3623	0,41917	1,70	4,50		
	44 - 53	69	3,3623	0,36344	2,50	4,20		
	54 - 64	45	3,4667	0,38730	2,30	4,10		
	Total	299	3,3609	0,39677	1,70	4,50		



Tabela 101

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Transformacional em função da naturalidade*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Reconciliação de divergências	24 - 33	79	3,8684	0,43191	2,40	4,80	0,054	0,983
	34 - 43	106	3,8717	0,47021	2,00	5,00		
	44 - 53	69	3,8899	0,43729	2,80	4,60		
	54 - 64	45	3,8933	0,40362	3,20	4,80		
	Total	299	3,8783	0,44105	2,00	5,00		
Persuasão	24 - 33	79	3,8203	0,45528	1,90	4,80	0,123	0,946
	34 - 43	106	3,8236	0,42123	2,70	4,80		
	44 - 53	69	3,8145	0,47536	2,90	5,00		
	54 - 64	45	3,7778	0,40220	2,40	4,80		
	Total	299	3,8137	0,43871	1,90	5,00		
Assunção do papel	24 - 33	79	4,2835	0,47836	2,40	5,00	0,372	0,774
	34 - 43	106	4,2113	0,51719	1,60	5,00		
	44 - 53	69	4,2464	0,39017	3,00	5,00		
	54 - 64	45	4,2333	0,41121	3,50	5,00		
	Total	299	4,2418	0,46331	1,60	5,00		
Rigor na previsão	24 - 33	79	3,7873	0,43127	1,80	4,80	0,714	0,545
	34 - 43	106	3,8755	0,44547	2,60	5,00		
	44 - 53	69	3,8174	0,41972	2,60	5,00		
	54 - 64	45	3,8533	0,37995	2,40	4,40		
	Total	299	3,8355	0,42594	1,80	5,00		
Integração	24 - 33	79	4,2759	0,41916	3,20	5,00	0,486	0,692
	34 - 43	106	4,2245	0,51099	2,00	5,00		
	44 - 53	69	4,2754	0,45517	3,00	5,00		
	54 - 64	45	4,3156	0,38492	3,80	5,00		
	Total	299	4,2635	0,45625	2,00	5,00		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 102

*Teste ANOVA para as variáveis da Liderança Laissez-faire em função da naturalidade*

Variável	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Tolerância na incerteza	24 - 33	79	3,3114	0,34156	2,70	4,30	0,936	0,424
	34 - 43	106	3,3057	0,40115	2,50	4,60		
	44 - 53	69	3,2797	0,35916	2,40	4,10		
	54 - 64	45	3,2067	0,33466	2,60	4,00		
	Total	299	3,2863	0,36671	2,40	4,60		
Tolerância de liberdade	24 - 33	79	3,8924	0,41503	3,10	5,00	0,536	0,658
	34 - 43	106	3,8311	0,45153	2,50	5,00		
	44 - 53	69	3,8493	0,41644	2,90	4,90		
	54 - 64	45	3,7978	0,43143	2,90	4,90		
	Total	299	3,8465	0,43009	2,50	5,00		
Consideração	24 - 33	79	4,0076	0,37886	2,50	4,70	0,769	0,512
	34 - 43	106	3,9377	0,41368	2,10	4,90		
	44 - 53	69	3,9536	0,32791	3,20	4,70		
	54 - 64	45	3,9156	0,31548	3,40	4,60		
	Total	299	3,9565	0,37171	2,10	4,90		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

Tabela 103

*Teste ANOVA dos estilos de liderança em função da naturalidade*

Estilos de liderança	Estado civil	n	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	ANOVA	
							F	p
Transformacional	24 - 33	79	4,0071	0,36284	2,38	4,64	0,016	0,997
	34 - 43	106	4,0013	0,40266	2,36	4,94		
	44 - 53	69	4,0087	0,33220	3,02	4,86		
	54 - 64	45	4,0147	0,27536	3,54	4,54		
	Total	299	4,0066	0,35775	2,36	4,94		
Transacional	24 - 33	79	3,8829	0,31942	2,88	4,58	0,780	0,506
	34 - 43	106	3,8179	0,38756	2,28	4,68		
	44 - 53	69	3,8308	0,34527	3,08	4,65		
	54 - 64	45	3,8861	0,26881	3,20	4,55		
	Total	299	3,8483	0,34414	2,28	4,68		
<i>Laissez-faire</i>	24 - 33	79	3,7371	0,28304	3,20	4,53	1,044	0,373
	34 - 43	106	3,6915	0,32963	2,57	4,80		
	44 - 53	69	3,6942	0,27254	3,00	4,30		
	54 - 64	45	3,6400	0,27731	3,13	4,30		
	Total	299	3,6964	0,29747	2,57	4,80		

Nota: n= número de inquiridos; Mín = Mínimo; Máx = Máximo

## Apêndice AE – Medidas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson

Tabela 104

*Medidas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson*

			I	G	HL	C	AF	AC	EX	Trf	RD	P	AP	RP	In	Trs	Re	IE	OS	EP	LF	TL	Tin	Com
	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Idade	40,39	10																						
Gênero	M <sup>a</sup>		<b>0,182**</b>																					
Habilitações Literárias	≤11 <sup>a</sup>		<b>0,672**</b>	0,079																				
Categoria	Com <sup>a</sup>		<b>-0,591</b>	<b>-0,117*</b>	<b>-0,293</b>																			
Área (Funções)	Op <sup>a</sup>		<b>0,214**</b>	-0,061	0,092	<b>-0,296</b>																		
Acesso à carreira	CFOP <sup>a</sup>		<b>0,622**</b>	0,072	<b>0,658**</b>	0,065	-0,013																	
Experiência (n.º anos)	3,16	1,7	<b>0,805**</b>	<b>0,140*</b>	<b>0,541**</b>	<b>-0,855</b>	<b>0,294**</b>	<b>0,316**</b>																
Liderança	4,007	0,4	0,015	<b>0,202**</b>	-0,042	-0,049	-0,011	0,013	0,044															
Reconciliação	3,878	0,4	0,022	<b>0,159**</b>	-0,046	-0,044	0,012	-0,028	0,051	<b>0,800**</b>														
Persuasão	3,814	0,4	-0,041	<b>0,142*</b>	-0,068	-0,108	0,018	-0,051	0,053	<b>0,798**</b>	<b>0,483**</b>													
Assunção do papel	4,242	0,5	-0,019	0,153**	-0,053	0,018	-0,035	-0,002	-0,018	<b>0,834**</b>	<b>0,693**</b>	<b>0,517**</b>												
Rigor na previsão	3,836	0,4	0,047	<b>0,237**</b>	0,002	-0,045	-0,048	0,045	0,053	<b>0,741**</b>	<b>0,451**</b>	<b>0,619**</b>	<b>0,434**</b>											
Integração	4,264	0,5	0,052	<b>0,124*</b>	-0,004	-0,022	0,008	0,087	0,035	<b>0,841**</b>	<b>0,581**</b>	<b>0,598**</b>	<b>0,681**</b>	<b>0,502**</b>										
Liderança transacional	3,848	0,3	-0,022	<b>0,114*</b>	-0,044	0,010	-0,065	0,028	-0,015	<b>0,767**</b>	<b>0,503**</b>	<b>0,652**</b>	<b>0,604**</b>	<b>0,613**</b>	<b>0,709**</b>									
Representação	4,14	0,5	<b>-0,140*</b>	0,044	<b>-0,140*</b>	0,088	-0,081	-0,046	-0,107	<b>0,577**</b>	<b>0,395**</b>	<b>0,450**</b>	<b>0,517**</b>	<b>0,408**</b>	<b>0,541**</b>	<b>0,795**</b>								
Iniciação na estrutura	4,157	0,4	0,040	<b>0,132*</b>	-0,006	-0,003	-0,077	0,071	0,004	<b>0,804**</b>	<b>0,553**</b>	<b>0,639**</b>	<b>0,673**</b>	<b>0,594**</b>	<b>0,763**</b>	<b>0,839**</b>	<b>0,587**</b>							
Orientação superior	3,736	0,4	-0,031	0,102	-0,053	-0,011	0,033	-0,009	0,008	<b>0,623**</b>	<b>0,432**</b>	<b>0,532**</b>	<b>0,490**</b>	<b>0,510**</b>	<b>0,541**</b>	<b>0,814**</b>	<b>0,480**</b>	<b>0,623**</b>						
Ênfase na produção	3,361	0,4	0,397	0,096	0,104	-0,070	-0,082	0,103	0,080	<b>0,425**</b>	<b>0,205**</b>	<b>0,453**</b>	<b>0,212**</b>	<b>0,444**</b>	<b>0,401**</b>	<b>0,689**</b>	<b>0,309**</b>	<b>0,476**</b>	<b>0,467**</b>					
Laissezfaire	3,696	0,3	-0,093	0,097	-0,108	0,017	0,048	-0,066	-0,069	<b>0,575**</b>	<b>0,484**</b>	<b>0,399**</b>	<b>0,455**</b>	<b>0,328**</b>	<b>0,634**</b>	<b>0,436**</b>	<b>0,384**</b>	<b>0,512**</b>	<b>0,384**</b>	0,081				
Tolerância e liberdade	3,847	0,4	-0,044	0,066	-0,038	-0,018	0,058	-0,035	-0,043	<b>0,337**</b>	<b>0,212**</b>	<b>0,250**</b>	<b>0,218**</b>	<b>0,218**</b>	<b>0,450**</b>	<b>0,267**</b>	<b>0,202**</b>	<b>0,360**</b>	<b>0,266**</b>	0,017	<b>0,818**</b>			
Tolerância da incerteza	3,286	0,4	-0,096	0,090	<b>-0,140*</b>	0,067	0,016	-0,073	-0,089	<b>0,343**</b>	<b>0,438**</b>	<b>0,199**</b>	<b>0,283**</b>	<b>0,135*</b>	<b>0,317**</b>	<b>0,186**</b>	<b>0,235**</b>	<b>0,231**</b>	<b>0,199**</b>	<b>-0,115*</b>	<b>0,693**</b>	<b>0,329**</b>		
Consideração	3,957	0,4	-0,076	0,067	-0,077	-0,005	0,031	-0,047	-0,029	<b>0,652**</b>	<b>0,485**</b>	<b>0,472**</b>	<b>0,560**</b>	<b>0,402**</b>	<b>0,689**</b>	<b>0,555**</b>	<b>0,456**</b>	<b>0,584**</b>	<b>0,419**</b>	<b>0,289**</b>	<b>0,771**</b>	<b>0,481**</b>	<b>0,297**</b>	

Nota: \* moda dos valores; M = Masculino; Com = Comissário; Op. = Área operacional; CFOP = Curso de Formação de Oficiais de Polícia; \*\*. a correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); \*. a correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)